أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

إعـــداد

ميثاق طاهر كاظم

إشـــراف الدكتور

ليث الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـــة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يونيو / 2010 م

تــفــويـــض

أنا الموقع ادناه (ميثاق طاهر كاظم) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رســالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، او المنظمات، أو الهيئات المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ميثاق طاهر كاظم

التاريخ: / **7** / 2010 م

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية**".

وأُجيزت بتاريخ / **7** / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
الاستاذ الدكتور حميد الطائي	عضواً خارجياً	....
الدكتور ليث الربيعي	مشرفاً	....
الدكتوريونس مقدادي	رئيساً	....

شكـــر وتـــقـــديـــر

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمامها إنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار الأطهار وبعد...

فإذا كنت شاكراً، فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذي الفاضل، الدكتور ليث الربيعي، الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه. وأتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عبد الناصر نور عميد كليـــة الأعمال لرعايته العلمية لطلبة الدراسات العليا والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعناء قراءتها. وأتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط ، كما اود التوجه بالشكر الجزيل الى الأخوه العاملين في الملكيه الأردنيه ،وأخص منهم بالذكر الأستاذ حسين الدباس، والست سوسن المعايعه، والست لنا باكير، والست بسمه المجالي،والسيد باسل الكيلاني، والسيد محمد البكار،لما ابدوه من تعاون كبير معي . وأخيراً، وليس آخراً .. أقدم الشكر لكل من ساهم في مساعدتي لانجاز هذه الرسالة ..وجزاهم الله كل خير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحثه

ميثاق طاهر كاظم

الإهداء

إلى..........

من زرعوا غصون الأمل لأحصد ثمار المستقبل

روح والدي الشهيد

وفاء وإجلالاً

روح أخي الشهيد

حباً ووفاء

والدتي الكريمة

تقديراً واحتراماً

كل من علمني

إخلاصاً وإكباراً

أهدي جهدي المتواضع

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

إعـــداد

ميثاق طاهر كاظم

إشـــراف الدكتور

ليث الربيعي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى البالغ عددهم (263) وعينة الدراسة البالغ عددها (105) وتم استعادة (84) استبانة صالحة للتحليل. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي والتي استخدم فيها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتحليل المسار Path Analysis نتائج مهمة وفي مقدمتها: للتوجه السوقي أثر موجب ومباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). ووجود تأثير موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. ووجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) وللتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل

الوظيفي) أثر موجب ومباشرعلى التزام العاملين في شركة الخطــوط الجويــة الملكيــة الأردنيــة. وللالتزام أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحــصة السوقية) وللتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل الوظيفي) أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحــصة الــسوقية) بوجــود الالتزام.

وقد خلصت الدراسة إلي وضع بعض التوصيات لشركة الخطوط الجوية الملكية والبــاحثين في هذا المجال، من أهمها:

1. الاهتمام بالتوجه بالمنافسين من قبل شركة الخطوط الجوية الملكية ومحاولــة التعــرف علــى تحركاتهم لمعرفة الوسائل المستخدمة من قبلهم في استقطاب الزبائن
2. الاهتمام بمضامين التكامل الوظيفي الداخلي في شركة الخطوط الجوية الملكية من حيث عمــل كافة الإدارات داخل الشركة بشكل تكاملي وتبادل المعلومات عن الزبائن بين كافة الإدارات والاقسام بحرية كبيرة وذلك لتحقيق مستويات اداء عالية

ABSTRACT

The Impact of Market Orientation and Commitment on Royal Jordanian Airways Performance

Prepared by:

Methaq Taher Khdim

Supervised by:

Dr. Laith Alrubaiee

The purpose of this study to investigate the impact of Market Orientation and Commitment on Royal Jordanian Airways performance. The population of sample the study included all staff in top and middle management that their number (263). The sample of the study was (105) questionneirs, restored was (84).

The results showed by using Statistical Package for Social science program and path analysis important results: market orientation has a positive and direct impact of on Royal Jordanian Airways performance; there is no positive and direct impact of customer orientation on Royal Jordanian Airways performance (Profitability, Market Share). There is a positive and direct impact of competitor orientation on Royal Jordanian Airways performance (Profitability, Market Share). There is a positive and direct impact of Inter-functionl Coordination on Royal Jordanian Airways performance (Profitability, Market Share). There is a positive and direct impact of market orientation (customer orientation; competitor orientation and Inter-functionl Coordination) on employee Commitment. There is a positive and

direct impact of Commitment on Royal Jordanian Airways performance (Profitability, Market Share). There is a positive and indirect impact of market orientation (customer orientation; competitor orientation and Inter-functionl Coordination) on Royal Jordanian Airways performance (Profitability, Market Share) under commitment.

The study concluded signaling some of recommendations for the Royal Jordanian Airways and researchers in this area:

1. Interesting in competitor orientation from Royal Jordanian Airways and identify their movements to recognize the means used by them in acquiring customers.
2. Interesting in Inter-functionl Coordination in Royal Jordanian Airways through all departments in Royal Jordanian Airways with intrgated and freely exchange the information about customers between all departments and sections to achieve high performance levels.

الـــفــصل الأول
الإطار العام للدراسة

(1−1): المقدمـــة

(1−2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1−3): فرضيات الدراسة

(1−4): أهمية الدراسة

(1−5): أهداف الدراسة

(1−6): حدود الدراسة

(1−7): محددات الدراسة

(1−8): أنموذج الدراسة

(1−9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1−1): المقدمـــة:

تعتبر خدمة النقل الجوي من الأنشطة المهمة التي تتسابق عليها الدول والمؤسسات بالتطوير والتوسيع والرعاية لكونها وسيلة من وسائل التقدم الحضاري للمجتمعات، ولكونها تستخدم من جميع القطاعات الأقتصادية المختلفة سواء في عملية نقل المسافرين أو البضائع. وتسهم مساهمة فعالة في توسيع مجالات السياحة في دول العالم.

وتعد شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية الجهة التي تنهض بمهمة النقل الجوي في الأردن بإعتبارها الناقل الوطني، والتي تطورت على مدى (46) عاماً منذ تأسيسها في عام (1964) وقد سارعت وتيرة هذه التطورات وعملية التحديث في عهد جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين في سبيل النهوض بالناقل الوطني الأردني وتعزيز مكانة الشركة التنافسية عالمياُ وإقليمياً، وكما يلي: فقد كان عدد الموظفين عند التأسيس عام 1964 (250) موظفاً وصل عددهم عام 2009 الى (4500) موظف، وكان عدد المسافرين عام 1964 (87) الف مسافر واصبح عام 2009 (667) الف مسافر. أما عدد الرحلات فقد كان عام 1964 (4193) رحلة سنوياً وبلغ عام 2009 (35628) رحلة سنوياً. وما يتعلق بعدد الطائرات فقد بلغ عام 1964 طائرتين، ليصبح عام 2009 (29) طائرة. وبالنسبة لعدد المحطات فقد بلغ في عام 1964 (3) محطات وصولاً إلى (56) محطة عام 2009. وقد بلغت الإيرادات في عام 1964 مليون دينار وبلغت عام 2009 (600) مليون دينار. وبلغ حجم نمو المبيعات من عام 2002 إلى عام 2009 كما هو مبين في الجدول (1 ــ 1).

جدول (1 ــ 1): حجم نمو المبيعات خلال السبع السنوات الماضية

السنة	المبيعات بالدينار
2002	166249308
2003	188685406
2004	251921064
2005	301272720
2006	342993381
2007	431523000
2008	559119929
2009	482961000

المصدر: شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، قسم التسويق

أما أهم الشركات المنافسة التي تعمل داخل المحيط الأردني فهي الخطوط الجوية التركية، وخطوط الأتحاد الجوية ، والخليجية ؛ والخطوط الجوية القطرية ، والخطوط الجوية اللوفتهانزية.

وما يتعلق بالحصة السوقية مقارنة بالمنافسين، فكانت كما هو موضح بالجدول (1 ــ 2).

جدول (1 ــ 2): حجم الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مقارنة بالمنافسين

السنة	نسبة الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	نسبة الحصة السوقية للشركات المنافسة
2005	55.8	44.2
2006	57.4	42.6
2007	59.7	40.3
2008	59.9	40.1
2009	62	38

المصدر: شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، قسم التسويق

وقد تحولت الملكية الاردنية التي يبلغ رأس مالها في الوقت الحالي 84.3 مليون دينار في إطار عملية التخاصية وإعادة الهيكلة إلى شركة مساهمة عامة تملك الحكومة أسهمها بالكامل بتاريخ 5 /2001/2. وقامت الحكومة خلال شهر كانون الاول من عام 2007 بطرح 59.9 من أسهم الشركة للأكتتاب العام والتي تشكل نسبته 71% من رأسمال الشركة واحتفظت بنسبة 29%. كما تم إدراج أسهم الشركة في بورصة عمان في السابع عشر من شهر كانون الاول 2007. حيث يمتلك الأردنيون أنذاك ما نسبته 56.2% من الأسهم فيما يمتلك العرب والاجانب النسبة المتبقية، وقد ارتفعت نسبة تملك الاردنيين في الوقت الحالي إلى 68% من الأسهم.

وبسبب ما ادت إليه شدة المنافسة من زيادة الإدراك لدى إدارة شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية لأهمية وضع استراتيجيات تقديم الخدمة نحو السوق من خلال فهم سلسلة القيمة للزبائن، وفهم طبيعة المنافسة في هذا القطاع، وفهم آلية التكامل الداخلي في هذه الشركة، وترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات التي تضمن قدرة الشركة على تعظيم الأداء الى أعلى مستوى ممكن، فالمستقبل لمن يبنون نظرة طويلة المدى لأوضاع السوق، من خلال تحديد ماذا يريدون أن يفعلوا، وما أفضل الأعمال التي يتوجب القيام بها، ومن ثم الالتزام بالتركيز على تحقيق التميز في تقديم الخدمة لذلك السوق (Byron,2002).

وبكون ما يتمتع به مفهوم التوجه السوقي من أهمية على المستوى الدولي ولما له من أثر على أداء المنظمات، وفائدته الكبيرة من خلال التركيز على نشاطات وأعمال المنظمة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى استخدام معلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لتوليد قيمة عالية للزبائن وبشكل دائم (Slater & Narver,1995). وهو ما أكد عليه (Perry & Shao,2002) بأنه

منذ ظهور مفهوم التوجه السوقي في عقد التسعينات، استمر الاتجاه بالتركيز على العناية بالتسويق والإدارة. وهذا الأهتمام يمكن ان يؤدي إلى وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي ونمو المبيعات وزيادة الربحية (Hoolely, et..al,2003). ونتيجة لتركيز الباحثين والكتاب على التوجه السوقي من حيث التعريف والقياس وأثر هذا التوجه على العديد من المتغيرات التي تحيط بعمل المنظمة، بالإضافة إلى تركيزهم على الدوافع المؤسسية للتوجه السوقي وتعزيزاته (Jaworski & Kohli,1996) أدى إلى الأاهتمام بموضوع التوجه السوقي.

ونتيجة لما اوضحته دراسة كل من (Ge & Ding, 2005) بأن التوجه السوقي يؤثر وبشكل مختلف على الاستراتيجية التنافسية للمنظمات وأدائها، بالإضافة إلى ما أفرزته دراسة (Kara & Oscar Deshields, 2005) من أن التوجه السوقي يؤثر على أداء المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم. جاءت الدراسة الحالية هادفة إلى التعرف على أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده الأردن، أدى إلى دخول عدد من الشركات الدولية العاملة في مجال خدمات النقل الجوي سواء لتحقيق سياساتها في الانتشار العالمي أو لغاية البحث عن فرص تسويقية داخل السوق الاردني، ونتيجة لهذا الوضع السوقي اشتدت حدة المنافسة بين الشركات الدولية ، ومن خلال إجراء مقابلات شخصية قامت بها الباحثة قبل البدء في كتابة الرسالة أكد مديرو بعض الشركات العامله في الأردن انخفاض مستوى الأداء لديها وتدني

الحصه السوقيه، ومن ثم حاجة هذه الشركات الماسه الى إعادة تقييم وضعها في السوق والبحث عن الوسائل التي تعزز من مكانتها السوقيه، وفي مقدمتها اعتماد التوجه السوقي باعتباره خياراً استراتيجياً يمكنها من الاستمرارية في سوق العمل وتحسين قدراتها التنافسية.

وإستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

ثانياً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي على الالتزام في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر التزام العاملين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

رابعاً: إلى أي مدى يلعب الالتزام دور الوسيط في تعزيز أثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

1-3 فرضيات الدراســـــة:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التـــي وردت فـــي مـــشكلة الدراسة ،منسجمة مع الأطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات الأنموذج، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{O1}: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجـــه بالزبـــائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه بالمنافسين علـــى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{O2}: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجـــه بالزبـــائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على التزام العاملين في شركة الخطـــوط الجويـــة الملكيـــة الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه بالزبائن علىالتزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه بالمنافسين علـــى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتكامل الـوظيفي علـى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H_{O3}: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لالتزام العاملين علـى أداء شـركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لالتزام العـاملين علـى ربحية شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لاإلتزام العـاملين علـى الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H_{O4}: لا يوجد أثر موجب وغير مياشر للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود التزام كمتغير وسيط.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر موجب وغير مياشر ذو دلالة معنويـة للتوجـه السـوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ التكامل الوظيفي) على ربحية شـركة الخطـوط الجويـة الملكية الأردنية بوجود التزام كمتغير وسيط.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر موجب وغير مباشر ذو دلالة معنويـة للتوجـه السـوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ التكامل الوظيفي) على الحصة السوقية لشركة الخطـوط الجوية الملكية الأردنية بوجود التزام كمتغير وسيط.

1-4 أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. تحديد أثر التوجه السوقي على إلتزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
3. تحديد أثر إلتزام العاملين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
4. تحديد أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام.

1-5 أهمية الدراســـة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه السوقي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع. وهذا ما يتطلب من المنظمات المنتجة للسلع / و الخدمات التعرف على احتياجــات زبائنها وتحركات منافسيها في السوق.

وتعدد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجه الــسوقي بمتغيراتــه التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي في المنظمة الواحدة، بالإضافة إلى أهميــة الدور الذي يلعبه التزام العاملين في تحقيق مستويات أداء عالية من خلال تأثيره المباشــر علــى الأداء، أو من خلال التأثير غير المباشر كوسيط في تعزيز أثر التوجه السوقي على أداء المنظمة.

ومن المحتمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطــوير أداء شركة الخطوط الملكية الاردنية.

6-1 حدود الدراســة:

للدراسة الحالية حدود مكانية، وحدود زمانية وعلمية وكذلك حدود بشرية. حيث كانت على النحو الآتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام والفروع والشعب العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الحدود الزمانية: 10/10/ 2009 ولغاية نهاية 2010/5/20.

الحدود العلمية: أعتمدت الباحثة على متغيرات التوجه السوقي وهي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين؛ التكامل الوظيفي) المحددة من قبل (Narver & Slater,1990) بالإضافة إلى متغير الالتزام والمحدد من قبل (Kohli, et..at, 1993) والذي تم اعتماده من قبل العديد من الباحثين منهم (Kumar, et al., 1995) ومتغير الاداء المعبر عنه في كل من الحصة السوقية؛ والربحية والمعتمدة من قبل (; Kicca, et..al, 2005 ; Osuilivan, et..al, 2009 ; Morgan,et..al, 2009 ; Jaworski & kohli, 1993).

7-1 محددات الدراسة:

ارتبطت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفاده من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. تطبيق الدراسة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

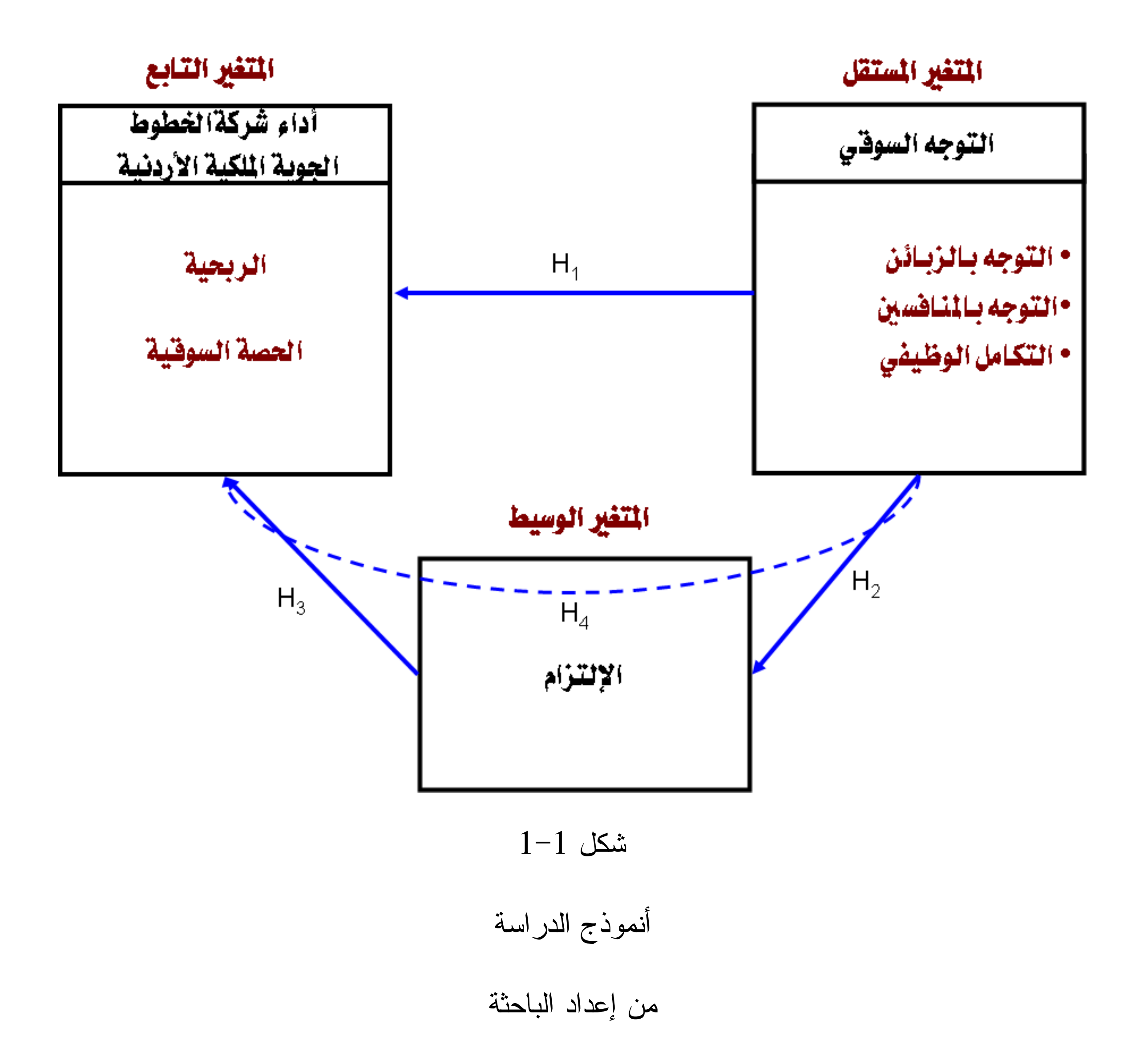
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالتوجه السوقي، والالتزام والأداء.

3. المديرون ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عينة الدراسة.

4. أن دقة نتائج هذه الدراسه مروهنه بمدى تعاون الموظفين في شركة الخطوط الجويه الملكيه الأردنيه.

8-1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم 1-1 أنموذج الدراسة حيث المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه السوقي والذي يضم كلاً من التوجه بالزبائن ، والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي والمتغير التابع الذي يتمثل بالأداء. وأخيراً، المتغير الوسيط المتمثل بالتزام العاملين.



شكل 1-1

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحثة

1-9 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التوجه السوقي Market Oriantation: ويعرف بتوجه الشركات نحو زبائنها ومنافسيها والتكامل الوظيفي بين إداراتها. كما أنه يمثل ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية

لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العالية للأداء (Narver & Slater,1990: 21-23). ويتضمن التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي.

التوجه بالزبائن Customer Oriantation: ويشير إلى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Narver & Slater,1990: 21).

التوجه بالمنافسين Competitor Oriantation: ويشير إلى قدرة الشركة على معرفة وتحديد الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين ،بالإضافة إلى القدرة على التعرف على خطط المنافسين، المعلومات التي تحتاجها عن المنافسين (Narver & Slater,1990: 21).

التكامل الوظيفي Inter-functionl Coordination: التنسيق والأستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الشركة لتوليد أعلى قيمة للزبائن المستهدفين (Narver & Slater,1990: 22).

الالتزام Commitment: سبل تطوير العلاقات الطويلة المدى أو كرد فعل مستحسن وفاعل وهو الالتزام المرتبط بالعاطفة الذي يثير أو يحفز العاملين أو المنظمة تجاه العمل والتغيير استجابة للمتطلبات وبما يحقق أهداف المنظمة (Kohli, et..at, 1993) ؛ (Kumar, et al., 1995).

الأداء Performance: المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظائف الإدارية في الشركات الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وتشير المخرجات أو النتائج إلى مدى نجاح أو فشل الوظائف الإدارية في تحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها (Morgan,et..al, 2009). وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الربحية، والحصة السوقية.

الربحية: مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (Chandra, 1997: 538).

الحصة السوقية: مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69).

الــفــصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المقدمة

2-2 التوجه السوقي

2-3 الالتزام

2-4 الأداء

2-5 الدراسات السابقة

2-6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

2-1 المقدمـــة:

واجهت منظمات الأعمال مع مطلع الألفية الثالثة بشقيها السلعي والخدمي مجموعة مـــن التحديات التي تقف عائقاً كبيراً أمامها لاستقطاب واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على زبائنهـــا الحاليين. بالإضافة إلى معرفة تحركات المنافسين تجاه الزبائن حيث إن أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال تتمثل بضرورة التوجه السوقي المتضمن التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافـــسين والتكامل الداخلي، الآليات التي تستخدمها منظمات الأعمال لتعزيز ولاء العاملين وهو ما يطلـــق عليه التزام العاملين.

وعليه، انطلاقا من الحقائق المتضمنة استقطاب واجتذاب زبائن جدد والمحافظـــة علـــى الزبائن الحاليين، ومعرفة تحركات المنافسين، سيتم تسليط الضوء على كل من التوجه الـــسوقي، الالتزام، والاداء في هذه الدراسة.

2-2 التوجه السوقي

اشتق مفهوم التوجه السوقي من منظورين متكاملين: سلوكي وثقافي

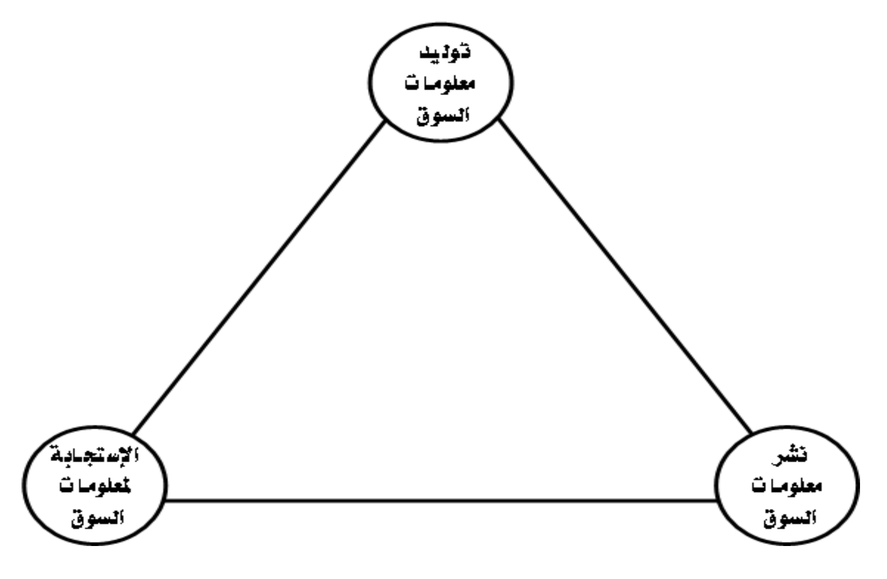
- المنظور السلوكي يركز على الأنشطة المرتبطة بتوليد معلومات السوق ونشر وتبادل معلومات السوق والاستجابة لها (Kohli, et..al, 1993).
- المنظور الثقافي ويركز على القيم التي تشجع المفاهيم المرتبطة بالتوجه بالزبون والتوجه للمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي (Narver&Slater,1990) .

2-2-1 المنظور السلوكي للتوجه السوقي

كانت محاولة Kohli, et..al, (1993) من أولى المحاولات لتطوير نموذج للتوجه السوقي مبني على تطبيق مفهوم التسويق. فالنموذج الذي قدمه واقترحه Kohli & Jaworski مبني على نتائج استبانه وزعت على (62) مديرا في إدارات وشركات مختلفة، تم توجيه الأسئلة إليهم للوصول الى إجابات تخص أهمية المفاهيم الجوهرية الثلاثه التي توضح مفهوم التسويق، وهي التركيز على الزبون، والتسويق المنسق والمتكامل، والتركيز على الربحية، وأكد المستجيبون على أن التركيز على الزبون كان مركزياً وأساسياً للتوجه السوقي ،لكنه أكثر من مجرد التزام فلسفي، وأنه يتطلب معلومات عن الزبائن وحاجاتهم، ويجب أن يمتد إلى التعرف على توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية، كما أكد المستجيبون على أهمية التنسيق والتكامل الوظيفي في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة لأنها مدركة لحاجات الزبائن. أما التركيز على الربحية فقد اعتبرها المستجيبون نتيجة للتوجه السوقي (Kohli, et..al, 1993).

ونتيجة لهذه الدراسة أصبح Kohli & Jaworski قادرين على تطوير نموذج للتوجه السوقي وهو نظرة أكثر دقة وعملياتية للفكرتين الجوهريتين الأوليين لمفهوم التسويق وهما التركيز على الزبون والتنسيق والتكامل بين الوظائف مع التركيز على جمع وتوزيع استخبارات السوق والاستجابة لها. وعليه فإن التوجه السوقي يمثل المفهوم الذي يركز على توليد المعلومات الاستخباراتية عن الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشرها وتوزيعها عبر الإدارات ثم الاستجابة الشاملة لها من قبل الشركة ". وهنا تجدر الإشارة إلى المساهمة الكبيرة التي قدمها Kohli & Jaworski في دراستهما والمتمثلة بتقديم مقياس متكامل مكون من (32) عبارة لقياس التوجه السوقي ،الذي جرى استخدامه من قبل الباحثين في بحوثهم حول التوجه السوقي، ولا زال الإهتمام كبير في استخدامه من خلال تطبيقاته المختلفة من قبل الباحثين في حقل التسويق (Kohli & Jaworski,1993). كما هو موضح بالشكل.

الشكل (2 ــ 1) عناصر التوجه السوقي من منظور سلوكي



Source: Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. , (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, Joumal of Marketing, Vol.54, April: 1-18

إن توليد معلومات السوق يشير إلى أن الدوائر تهتم بنشاطات موجهة لفهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعوامل التي تؤثر فيها. وأن نشر المعلومات تشير إلى توزيع ومشاركة جميع الإدارات لهذه المعلومات، وأخيراً، فإن الإستجابة لمعلومات السوق تبين أن على جميع الإدارات الاستجابة لهذه المعلومات لتحقيق حاجات الزبائن.

يوضح الشكل (2 ــ 1) العناصر المكونة للتوجه السوقي من منظور سلوكي حسب ما قام به Kohli & Jaworski من اختبار نموذج عرف بنموذج MARKOR والذي يقيس أثر التوجه السوقي على الأداء، وأكدت نتائج الدراسة أن هذه العناصر تعد مكونات التوجه السوقي حسب اقتراح Kohli & Jaworski ولها أثر ايجابي على الأداء.

2-2-2 المنظور الثقافي للتوجه السوقي

في الدراسة المسحية للباحثين (Narver & Slater, 1990) والتي تم الاستقصاء فيها على (400) مدير من (100) وحدة عمل، تكونت تلك الاستبانة من (21) عبارة وتم قياسها على مقياس ليكرت من (7) درجات، ولدى إجراء اختبار الاعتمادية باحتساب معامل كرونباخ الفا لكل عبارة، وجد أن أكثر المقاييس اعتمادية كانت تلك المتعلقة بالعناصر التي تتضمن سلوكيات ونشاطات محددة وهي (التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين ، والتكامل الوظيفي)، أما العبارات الخاصة بالتركيز الطويل الأجل والربحية فقد كانت متدنية وأقل من المستوى المقبول للاعتمادية فتم رفضها.

ويعرفان التوجه السوقي أنـــه "ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العالية للأداء" (Narver & Slater, 1990).

وقد قدم الباحثان نتائج مهمة للباحثين من خلال دراستهم، إذ جرى تقديم مقياس للتوجه السوقي يتكون من خمسة مكونات، ثلاثة منها ثقافية تمثل التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي، إضافة إلى وجود معيارين لاتخاذ القرار هما: التركيز الطويل الأجل، والربحية، وكما هو موضح:

1- التوجه بالزبائن: يعني التفهم الكامل للزبائن المستمد من زيادة المكاسب للزبائن مقارنة بالتكلفة التي تتحملها الشركات (مادية، معنوية) .

2- التوجه بالمنافسين: يعني تفهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرتقبين في المدى القصير، والتعرف على الإمكانيات المتاحة لهم في المدى الطويل.

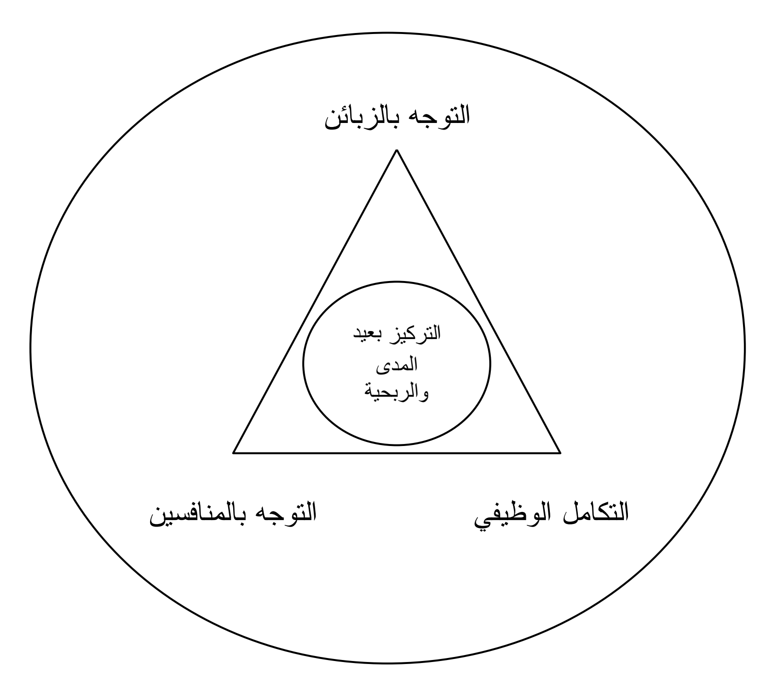
3- التكامل الوظيفي الداخلي: يعني استخدام التنسيق للموارد المتاحة في الشركة لخلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين.

4-التركيز الطويل الأجل.

5- الربحية.

ويوضح الشكل (3 ــ 1) عناصر التوجه السوقي من منظور ثقافي.

الشكل (3 ــ 1) يمثل عناصر التوجه السوقي من منظور ثقافي



Source:.Narver & Slater,(1990)" The Effects of Market Orientation on Business Profitability", Journal of marketing, Vol, 54 Issue 4: 23

يوضح الشكل (3 ــ 1) العناصر المكونة للتوجه السوقي من منظور ثقافي وهي التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي الداخلي.

إن التوجه السوقي كثقافة يتطلب حسب (Margan & Strong, 1998:1073-1051) ثلاثة عناصر هي التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي، وكما هو موضح أدناه:

1. التوجه بالزبائن

التعرف على سلسلة القيمة لزبائن الشركات، لا كما هي اليوم بل كما ستكون عليه في المستقبل، وإيجاد أعلى قيمة لزبائن تلك الشركات من خلال طريقتين بزيادة المنافع والفوائد للزبون

مقارنة بالكلفة التي يتحملها، وتقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها، وتم قياس التوجه بالزبون من خلال:

- التعرف على فهم حاجات ورغبات زبائن الشركات الحالية والمستقبلية.
- التعرف على ما يحقق رضا الزبائن من قبل الشركات.
- إيجاد أعلى قيمة لزبائن الشركات.

2. التوجه بالمنافسين

تقوم الشركات بدراسة نقاط القوة والضعف القصيرة الأجل والقدرات والاستراتيجيات طويلة الأجل للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين، ويتم قياسه من خلال:

- تبادل المعلومات مع مندوبي المبيعات عن المنافسين في الشركات.
- الاستجابة السريعة لتحركات وأنشطة الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال.
- مناقشة استراتيجيات وتكتيكات الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال.

3. التكامل الوظيفي

يشير إلى الاستخدام المنسق لموارد الشركات لتوليد أعلى قيمة لزبائنها المستهدفين، بحيث إن أي نقطة في سلسلة القيمة لزبائن الشركات تمثل الفرصة لتلك الشركة لإيجاد قيمة لزبون، وعليه أي فرد في أي وظيفة في الشركة يمكنه أن يساهم في إيجاد قيمة للزبائن، ويتم الوصول الى قياس التكامل والتنسيق بين الإدارات والوظائف في المنظمات من خلال:

- تبادل المعلومات بين الوظائف داخــل المنظمات.
- تكامل الوظائف الاستراتيجية بين الإدارات في المنظمة.

- التوزيع المناسب للموارد بين جميع الإدارات في نفس المنظمة.

2-2- 3 المواءمة بين مكونات النموذجين الخاصين بالتوجه السوقي

- يركز النموذجان على الزبون والمعلومات حول السوق، وتستخدم جميعها عنصر الاستجابة للمعلومات ، بالرغم من أن هذا التركيز يظهر بصورة أوضح في المنظور السلوكي.
- يستخدم المنظور السلوكي والمنظور الثقافي عنصر التكامل الوظيفي، ويظهر أكثر تركيزا في المنظور الثقافي.
- ويظهر الفرق الرئيسي في النموذجين في استخدام عنصر المنافسة، بحيث نجد أن المنظور الثقافي يتعامل معه كعنصر أساسي ، خلافا للمنظور السلوكي الذي يتعامل معه على قدر أقل وفي إطار محدد داخل بيئة العمل (Halpern, 2006).

ويمكن التأكيد على بعض النقاط الهامة في مكونات عناصر التوجه السوقي:

1- إن ما خلص إليه الباحثون سواء في المنظور السلوكي أو المنظور الثقافي يتفقان معاً، أن هذه المكونات تنتج مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالحصول على المعلومات المرتبطة بالسوق ونشر وتبادل هذه المعلومات عبر الإدارات المختلفة.

2- المحور الاساسي الذي تركز عليه الشركة الموجهة بالسوق في بداية نشأتها هي جمع المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة فيها.

3- الاهتمام ليس فقط بالاحتياجات والرغبات الحالية للزبائن بل يتعداه الى المستقبلية منها.

4- إن النشر والتبادل الفعال للمعلومات يؤكد على أهمية الاتصالات الأفقية والرأسية داخل المنظمة وتعتبر حجر الاساس الذي يمكن الشركات من اتخاذ القرارات الفعّاله وذات الكفايه.

5- بالرغم من أن التوجه بالأرباح هو أحد مكونات المفهوم السوقي إلا أن الدراسة الميدانية أظهرت أن المديرين ينظرون إلى الربحية كنتيجة للتوجه السوقي وليس جزءاً منه (الصحن،1998: 269).

2-2- 4 خصائص التوجه السوقي

أكد (زايد، 2002: 69) على الخصائص التالية لمفهوم التوجه السوقي:

1- جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة:

تعكس عملية جمع المعلومات التي تجسد حاجات ورغبات الزبائن حجر الأساس الذي تنطلق منه الإدارات إلى وضع وصياغة استراتيجيات تلبي تلك الاحتياجات، وليس فقط وضعها بل العمل على تنفيذها بما يضمن سرعة الاستجابة لتلك الرغبات والاحتياجات. عليه تبرز اهمية دور الادارات في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة، قبول البعد الاستراتيجي يعني إنشاء نظم معلومات يكون المحور الأساسي فيه الزبون ، والعاملون داخل المنظمة. وعليه فإن قبول النظرة الإستراتيجية للتوجه السوقي سوف يعظم من أهمية الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم وتأييد التوجه السوقي وينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة والعمل على تنمية وعي العاملين بأهمية التوجه السوقي باعتباره نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ."

2- التوجه السوقي فلسفة الأجل الطويل

على الإدارات التطلع إلى جني الفوائد والمنافع من اعتماد فلسفة التوجه السوقي على الاجل الطويل ،بمعنى آخر ان الكلف التي تدفعها المنظمة على تطبيق فلسفة التوجه السوقي يكون لها ما يبررها على الاجل الطويل.

3- إن التركيز الأساسي للتوجه السوقي ينصب على الزبون

إن اهتمام المنظمة بالتوجه السوقي يزيد من الاهتمام بالزبون على كافة المستويات الإدارية وعلى مستوى إدارة التسويق بشكل خاص، وعليه فإن هذا الاهتمام بالزبائن يزيد من ادراك ومعرفة الإدارات لأحتياجات ورغبات الزبائن، ومثل هذا الإدراك يوجد الفرص التسويقية للمنظمة.

4- إن التوجه السوقي يعطي اهتماماً خاصاً بالعاملين في المنظمة

تعكس فلسفة التوجه السوقي إلى حد كبير دور التكامل والتفاعل بين جميع الادرارات لأستغلال قدراتها بالتحكم و السيطرة على جميع مواردها البشرية و المادية داخل الشركة. "وعند الاعتقاد بأن للتوجه السوقي أثر ايجابي على الاداء وانتماء العاملين و الروح المعنوية لهم" هذا يعني ازدياد الفرصة لدى الشركات باستغلال الفرص التسويقية مما يزيد من شعور العاملين بأن لهم دوراً ايجابياً و فعالاً في نجاح الشركة من خلال تلبية رغبات واحتياجات الزبون.

5- التوجه السوقي هو عملية تنظيمية تهدف إلى ايجاد نظم للمعلومات

اذ تسعى الإدارات من خلالها إلى التعرف على الاحتياجات و الرغبات الحالية و المستقبلية للزبائن، والعمل على تبادل تلك المعلومات بين جميع المستويات الإدارية داخل الشركة، "وفي هذا المجال تتأكد أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه السوقي".

6- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه السوقي

إن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق تتضمن التركيز على الزبون، والتركيز على المنافسين، والتكامل بين الإدارات المختلفة. ويجب أن تسعى المنظمة إلى إيجاد المناخ التنظيمي الداخلي الذي يدعم استراتيجيات التوجه السوقي بين كافة الإدارات المختلفة".

3-2 الالتزام Commitment

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي Organizational Commitment أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن (خضير، وآخرون، 1996: 75). وهناك من تناول الالتزام من طرفي المشتري او الزبون أو المنتفع من الخدمة، وهو يعبر عن التزامه تجاه جهد المورد للسلع او الخدمة باستمرار التعامل معه، ويعبر عن الولاء.

ونظراً لتعدد الأدبيات في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الالتزام التنظيمي من المواضيع المعقدة ضمن حقل السلوك التنظيمي، فقد رأت الباحثة أن تقوم

باستعراض مستفيض حول مفهوم وأهمية الالتزام، وخصائص الالتزام وأبعاده، انواع الالتزام، بالإضافة إلى طرق قياسه وذلك بهدف فهمه من جميع جوانبه واستخدام هذا العرض في هذه الدراسة.

هذا وقد جرى تناول الالتزام من قبل المنظمة المقدمة للسلع والخدمات، وهو ما يسمى بالالتزام التنظيمي. وهو ما يعبر عن إلتزام المنظمة. بالإضافة إلى تناوله من وجهة نظر العاملين والذي يشير إلى إلتزام العاملين العالي تجاه المنظمة وتفانيهم في عملهم. إضافة إلى تناوله من جانب التزام العاملين تجاه المشترين أي الالتزام من قبل العاملين تجاه المشترين والمستفيدين من الخدمات بتقديم أعلى مستويات الأداء والخدمات المقدمة.

وعليه فإن الدراسة الحالية تركز على التزام العاملين أي الالتزام من قبل العاملين تجاه عملهم في المنظمة.

2-3-1 مفهوم وأهمية الإلتزام

عرف (Smith, 1982: 23) الالتزام بأنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالٍ من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها. وحدده (Veccbio, 1991:20) بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. وبين (Kiesler,1991:13) أن الالتزام يشير إلى قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

كما عرف (Zaltman & DeshPande, 1992) الالتزام "بأنه رغبة مستمرة للمحافظة على العلاقة القيمة". فالالتزام يلعب دوراً أساسياً في العلاقات من وجه نظر البائع.

وينشأ مفهوم الالتزام من علم النفس الصناعي/ المؤسساتي، وقد تم النظر إليه كنية أو قصد لاستمرارية مجال أو نشاط من مجالات الفعل، مثل المحافظة على علاقة مع شريك من شركاء العمل (Fehr, 1988). ويعرف (Geyskens, et..al., 1996) الالتزام بالحاجة المفهومة للمحافظة على علاقة أحيطت بنتيجة هامة متوقعة أو تكاليف متغيرة ترتبط بالانصراف. وينظر إلى الالتزام كرأي مهم جدا في تطوير سبل العلاقات الطويلة المدى أو كرد فعل مستحسن وفاعل (Kumar, et al., 1995). ولذلك فإن الالتزام هو فكرة نفسية للعقل ، يتشكل من خلالها موقف يتعلق باستمرار العلاقة مع العميل في العمل.

لقد أكد العديد من الدراسات على أهمية الالتزام ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل تعدى بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، ومن نتائج هذه الدراسات (الفضلي، 1997: 79):

1. التأكيد على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخيرعن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

2. التأكيد على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهرالسلبية وخفض آثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهرالسلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.

3. التأكيد على أن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره احد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها مؤشراً للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

4. العلاقة الواضحة بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية، حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته، هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

5. التأكيد على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الايجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.

وبسبب أهمية الالتزام، فإن توفر العوامل التي تؤثر في الالتزام تكون هامة، وتتضمن نوعية الخدمة (جودتها) والرضا، ويعتبران بنيتين أساسيتين في ميدان تسويق الخدمات، ومرتبطتين بالالتزام، ومن ثم، فإن دراسات عديدة في مجال التسويق بالعلاقة قد أظهرت أن هذين العاملين يبدوان حاسمين في التأثير على الالتزام (Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1989; Ganasan, 1994; Geyskens & Steenkamp, 1995; Kumar et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994).

وتؤكد (شفيق، 2005: 81) على متطلبات التزام المنظمة، بالآتي:

- تزويد العملاء بأفضل العروض الممكنة.
- المحافظة على مستويات الأداء.
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، والعمليات، والإجراءات في المنظمة للوفاء بالالتزامات التي قطعتها على نفسها.

- التحسين المستمر في الخدمات، والسلع التي تقدمها المنظمة.
- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.
- عدم إعلان المنظمة عن بعض المعايير التي لا تنوي تحقيقها.

2-3-2 أبعاد الالتزام

اتجه العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، هذا وسيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة ، وهي كل من الولاء ، والمسؤولية، والرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة أبعاداً يمكن من خلالها التعبيرعن الالتزام التنظيمي، ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد تورد الباحثة التالي (خضير، وأخرون، 1996: 78):

الولاء التنظيمي:

يرى البعض أن أساس الولاء هو درجة تكرارية الشراء السائدة للماركة، ولكن الفرد قد يكرر الشراء لماركة ما نتيجة عدم وجود بدائل مقنعة وعديدة لديه. وبالتالي، فإن الولاء الموجود قد لا يكون له أي أساس منطقي كبير لعدم توافر بدائل مقنعة من المنتج، ولاعتبارات أخرى قد يكون أهمها مستوى القدرات الشرائية المتوفرة لهذا الفرد أو ذلك (عبيدات، 2004: 139 – 140).

ويعرف (جواد، 2000: 253) الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويشير إلى عدم رغبة العالمين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب

المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية، وهوالارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والي تبني قيم المنظمة.

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث إن كليهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

المسؤولية تجاه المنظمة:

قد يكون من الصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني : المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم (عبد الرازق، 1998: 350).

فالمسؤولية تجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (Huselid & Day, 1991: 381).

الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدي الفرد في الاستمرار في عمله، حيث إن الفرد استثمر جزءا لا باس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل أخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (يوسف، 1999: 492).

الإيمان بالمنظمة

يعني مدي إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين

عنها ،وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (الخشالي، 2003: 217).

2-3-3 أنواع الالتزام

قسّم (Geyskens, et al., 1996) الالتزام إلى ثلاثة أنواع، هي: الالتزام العاطفي Affective (ارتباط عاطفي بسبب المشابهة والتماثل)، والإلتزام المحسوب Calculative (ويعزى الارتباط إلى أسباب ذرائعية وأحياناً يسمى الالتزام المصلحي أي وجود مصلحة في استمرار التعامل)، وكثيراً ما يطلق عليه أيضاً من قبل الباحثين الالتزام المستمر Continuance. والالتزام المعياري Normative. وتتعلق جميع عناصر الالتزام هذه بمجالات نفسية، مع أنها تنشأ من حوافز مختلفة من أجل المحافظة على العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

فالالتزام العاطفي يعني أن المؤسسات تريد أن تبقي على العلاقة مع العاملين،لأنهم يحبون شريكهم، وكذلك الاستمتاع بالشراكة والشعور بحس من الولاء والانتماء. أما الالتزام المحسوب فهو المدى الذي يدرك فيه الشريكان الحاجة لإيجاد علاقة تعزى إلى التكاليف الهامة المتغيرة والمتوقعة أو إلى نقص في البدائل. والالتزام المعياري يعني أن الشركاء يبقون في علاقات لأنهم يشعرون بأن عليهم فعل ذلك.

وفي الأدبيات، يوجد وجهتا نظر مهيمنتان في الالتزام المؤسساتي، وبناء على إحدى وجهات النظر، يكون الالتزام حالة فاعلة من حالات العقل التي تكون للفرد تجاه العلاقة مع فرد آخر. ويسمى هذا النوع من الالتزام الالتزام العاطفي، ويحدث الالتزام العاطفي من قبل شخص

يشارك، ويعرف القيم الخاصة بالمؤسسة ويضفي عليها صفة ذاتية (Morgan & Hunt, 1995). ويقوم الالتزام العاطفي على إحساس بالمحبة والاتصال العاطفي بالشراكة، وينظر الطرف الآخر إلى الالتزام على أنه سلوكي أكثر من كونه مؤثراً. ويشار إلى هذه الصيغة كالتزام محسوب وينشأ من تقييم معرفي للاستحقاق الذرائعي للعلاقة المستمرة مع المؤسسة (Morgan & Hunt, 1994). ويعد الالتزام العاطفي الأكثر فاعلية في المحافظة على العلاقات المتبادلة النافعة وتطويرها بين الشركاء (Kumar, et al., 1994). ويكون للالتزام العاطفي تأثير إيجابي على:

- نية البقاء في علاقة.
- الرغبة في البقاء في علاقة.
- الأداء.
- الاستعداد للاستثمار في علاقة.

وهناك من يرى أن أنواع الالتزام التنظيمي، هي (Allen & Meyer, 1990):

1. الالتزام باستمرار العلاقة Continuance Commitment وهو نفسه الالتزام المحسوب ويشير الالتزام الاستمراري الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل، (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الأفراد يقال فيهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي Affective Commitment والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فسيترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري Normative Commitment : وهو يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو أي الفرد، لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمته أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه .

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على التزام العاملين وهو الالتزام العاطفي تجاه الشركة والمشار إليه في دراسة (Allen & Meyer, 1990: 1-18).

4-2 الأداء

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التى ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (شقير،2005 ص.19).

ويختلف الكُتاب والباحثون في توجهـــاتهم نحـــو تحديـــد مجـــالات الأداء وطـــرق قياســـها (Certo & Peter, 1995: 146 ؛ Wheelen & Hunger, 2008: 240)، فمنهم من ينظر إلـــى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة بـــه ، وينطلـــق كتـــاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميـــادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، وما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء. يرى (Lynch, 2000: 374) أن الأداء المالي ســـيبقى المجـــال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويرى (Eccels,1991:132) أبعد من مجرد الاعتماد علـــى الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديـــدة، ويؤشر الكتاب والمنظرون تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيـــزه علـــى

الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتي.

إن تضمين الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324) إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وضمن هذا التوجه، يعتقد (Anderson,et..al,1994:57) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

فالحصة السوقية تشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك اكبر حصة سوقية في نفس القطاع ،أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول الى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة،

ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ،وتكثيف بيع الخدمة الى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010).

2-4 -1 الأداء والتوجه السوقي

يتفق أغلب الدراسات التي تناولت التأثير بين التوجه السوقي والأداء وحسب وجهة نظر (HalPern, 2006) بأنها لا تتجاوز ثلاثة تأثيرات هي:

1. التأثير المباشر أي هل للتوجه السوقي تأثير مباشر على الأداء. فمعظم الدراسات مثل دراسة (Jain & Bhatia, 2007 ؛ Bhuian, 2007 ؛ Serdar, 2008) التي تناولت التأثير المباشر للتوجه السوقي على الأداء خرجت بنتيجة إيجابية. هذا التأثير مبني على فرضية مؤداها أن التوجه السوقي يوفر للمنظمة فهماً أفضل لبيئتها وزبائنها، مما يؤدي بالنهاية إلى رضا الزبون بشكل أكبر وأفضل.

2. تأثير المعدّل أي متى يكون للتوجه السوقي تأثير إيجابي على الأداء.

وكذلك تمت دراسة التأثيرات المباشرة والتعديلية (المعدلة) للتوجه السوقي على الأداء. وأكد (HalPern, 2006) على أنه كلما كان التوجه السوقي أكبر كان أداؤها أفضل وأعلى، أي أن للتوجه السوقي أثراً مباشراً وإيجابياً على الأداء. وأكد أيضاً أن عدداً من العوامل قادرة على تعديل الأثر بينهما. وحدّد ثلاثة عوامل بيئية "عدم استقرار السوق، عدم الاستقرار التكنولوجي، شدة أو حدة

المنافسة، وعاملين لمستوى السوق (العرض والطلب)" لكل منها أثر تعديلي وقدرة تعديليه على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. ورأى أن أقوى العلاقة توجد بين التوجه السوقي والأداء عندما يكون عدم استقرار السوق والمنافسة في الأوج وعندما يكون الاقتصاد العام ضعيفاً. وأن العلاقة أضعف عندما يكون عدم الاستقرار التكنولوجي في أوجه. ووجد أنه في حين أن للتوجه السوقي علاقة إيجابية مع الأداء، لم يلعب أي من العوامل البيئية الثلاثة دوراً تعديلياً.

واستنتج أن التوجه السوقي محدد مهم لأداء الشركة بغض النظر عن عدم استقرار السوق، وشدة المنافسة أو عدم الاستقرار التكنولوجي في بيئة الشركة، ولشدة المنافسة لها أثر تعديلي غير مهم، ووجد أن المعدلات البيئية لها أثر مهم على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، ومعظمها يدعم العلاقة المتوقعة (Kohli & Jaworski,1990).

3. تأثير الوسيط أي كيف يؤثر التوجه السوقي على الأداء.

برغم أن فهم أثر المعدِّلات مثل عدم استقرار السوق وشدة المنافسة يشجع على الفهم الأفضل لكيفية تأثير عوامل معينة على العلاقة بين التوجه للسوق والأداء، إلا أنها لا تفسر لماذا يؤثر التوجه السوقي على الأداء، وبالتالي تفشل في تحديد الآليات الإدارية التي تستطيع الشركة من خلالها تحويل التوجه السوقي إلى أداء أرفع وأعلى. وهنا تأتي أهمية التأثيرات للمتغيرات الوسيطة لأن لها إمكانية تزويد المديرين بفهمٍ أفضل للممارسات الإدارية التي بوسعها أن تؤثر على الأداء. مثل الابتكار والتوجه الاستراتيجي وتطوير المنتجات الجديدة والمسؤولية الاجتماعية والمرونة الاستراتيجية. وهناك العديد من الدراسات التي اكدت على دور المتغيرات الوسيطة في تعزيز أثر التوجه السوقي على الاداء ومنها: دراسة كل من (البرى، 2005) ؛ ودراسة (الموسوي، 2000) ؛ ودراسة

(Morgan, et..al, 2009) ؛ ودراسة (Erdil, 2006) ؛ ودراسة (Sin,et..al, 2005) ؛ ودراسة (Ge & Ding, 2005) ؛ ودراسة (Sinkovics & Roath, 2004).

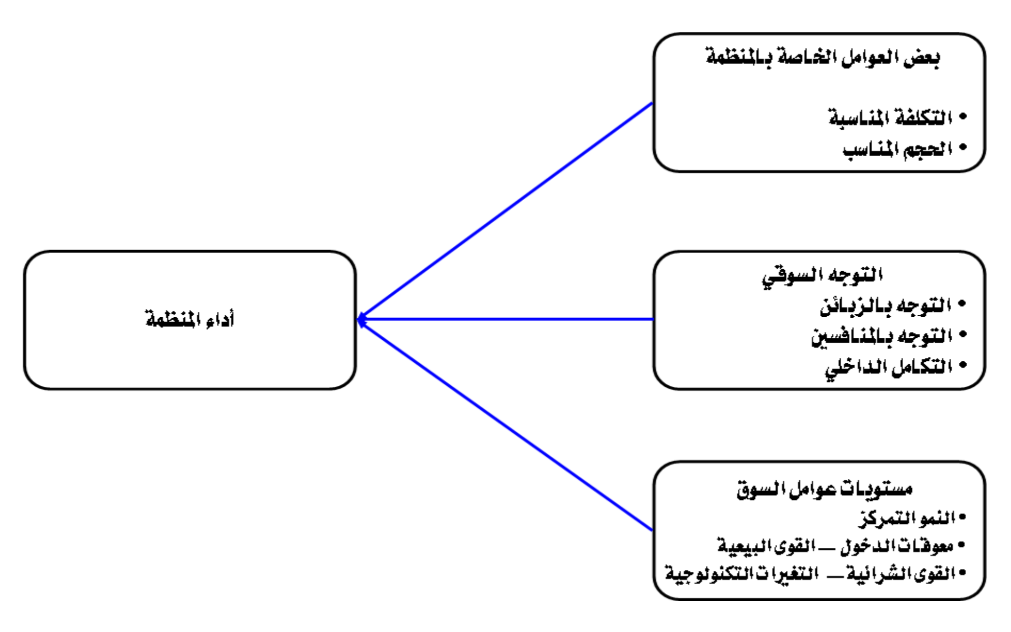
2-4 -2 النماذج التي تربط التوجه السوقي وأثره على الأداء

سيتم عرض النماذج الرئيسة التي أسست لدراسة أثر التوجه السوقي على الأداء و هي كالتالي:

1- نموذج Narver & Slater, 1990

الشكل (2 ــ 3) يوضح العلاقة بين التوجه السوقي والأداء والتأثير المتبادل للعلاقة بين التوجه السوقي وبعض المتغيرات الخاصة بالشركة وبعض متغيرات السوق وأداء.

الشكل (2 ــ 3): العلاقة بين التوجه السوقي والأداء

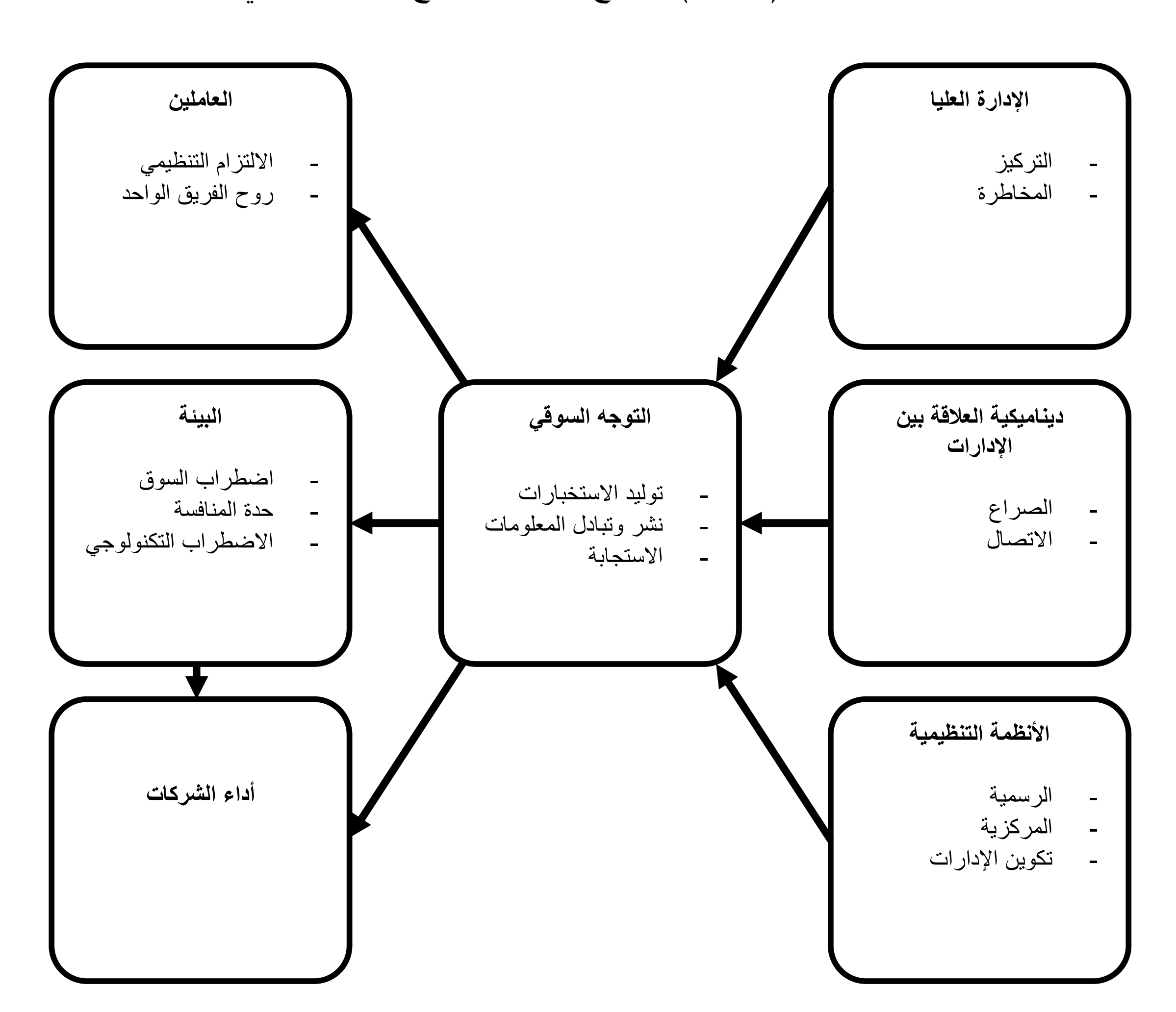


Source:.Narver, John &.Slater, Stanley, (1990)" The Effect of Market Orientaion on Business Profitability" Journal of Marketing, Vol. 54, No.4: 29.

يوضح هذا النموذج من خلال الشكل (2 ــ 3) العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، والتأثير المتبادل للعلاقة بين (التوجه السوقي وبعض المتغيرات الخاصة بالمنظمة وبعض متغيرات السوق) وأداء تلك الشركة.

2- نموذج (Jaworsky & Kohli, 1993):

الشكل (2 ــ 4) يوضح مسببات ونواتج التوجه السوقي



Source: Jaworsky, Bernard J & Kohli, Ajay K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57, July, 1993: 55.

يوضح الشكل (2 ــ 4) مسببات التوجه السوقي والتبعات أو النتائج المترتبة عليه، من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي الى تبني التوجه السوقي وعلاقته بالأداء ، ومدى تأثير العوامل البيئية على تلك العلاقة بين التوجه السوقي وأداء الشركات.

2-5 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

– دراسة (البرى، **2005**) بعنوان "تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التسويقي للمنظمة" هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الإبتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستو أدائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الإبتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أداءه وتدعيم قدرته التنافسية. وأجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة للقطاعين (**79%**) تقريبا من إجمالي عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- نموذج مقترح يمكن استخدامه وتطبيقه على شركات الدراسة لتحسين الأداء التسويقي لها، وذلك بالاعتماد على متغيرات التوجه الابتكاري كمتغيرات وسيطة، و باستخدام متغيرات التوجه السوقي كمتغيرات مؤثرة على هذه العلاقة.
- انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة، وان تميزه شركات القطاع الخاص بعض الشيء.

- انخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاع العام والخاص.

- **دراسة** (السعدي، **2000**) بعنوان "العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني" هدفت إلى التعرف على درجة التوجه نحو السوق لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الأردن، وتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن وبين أدائها، وما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وبين أحجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة، صغيرة. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح ميداني لجميع المصارف العاملة في السوق الأردني وعددها **(20)** مصرفاً وبلغت نسبة الإستجابة **(90%)**. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة، وإلى تزايد إدراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي الحديث، بالإضافة إلى قيام غالبية هذه المصارف بإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة للتسويق ضمن هياكلها التنظيمية. وأن المصارف الكبيرة الحجم هي الأكثر توجهاً نحو السوق مقارنة بباقي المصارف العاملة في الأردن، في حين لم يتبين علاقة بين التوجه السوقي وبين الأداء للمصارف المتوسطة والمصارف الصغيرة.

- **دراسة** (الموسوي، **2000**) بعنوان "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي" هدفت إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعريه، لاسعريه، سعريه/ لاسعريه) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من **(37)** مديراً مفوضاً ومديرا تسويقياً. واستخدمت

الاستبيان بوصفه أداةً لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانات وقدرات تلك الشركات.

- **دراسة** (الزعبي، والضمور، **1999**) بعنوان "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن" هدفت إلى التعرف على مدى الاختلاف في دراسة مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية، ودراسة مستوى الاختلاف في التوجه السوقي لدى الشركات إذا صنفت على أساس خصائصها التنظيمية التي تتمثل بخبرتها وحجمها ونوعها وأدائها، وكذلك دراسة مستوى الاختلاف في التوجه السوقي لدى مديري التسويق في الشركات إذا تم تصنيفهم على أساس العمر والخبرة ونوعية تعليمهم ومستواه، وأخيراً تقديم التوصيات التي من شأنها تحسين التوجه السوقي وتطويره لدى الشركات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي في نهاية عام (1995) والبالغ عددها (130) وتم استثناء (18) والمدرجة تحت التصفية، وقد بلغ عدد الشركات التي استجابت للاستبانة (95) شركة من أصل (130) أي بنسبة (73%). وخلصت هذه الدراسة إلى إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيفهم بهذه الشركة وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العملية أو الأداء المؤسسي، في حين لا توجد له أي علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيفها على أساس الحجم. كذلك إن

مدى الاختلاف في مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة العامة موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيف هذه الشركات على أساس الخبرة أو المستوى التعليمي ونوعيته بالنسبة لمديري التسويق فيها في حين لا توجد له الأهمية ذاتها إذا تم تصنيفها على أساس عمر مديري التسويق.

- دراسة (الصحن، **1998**) بعنوان "مفهوم التوجه السوقي في المنظمات المصرية دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه السوقي والنواتج المرتبطة به" هدفت إلى قياس درجة التوجه السوقي في المنظمات المصرية، والأهمية النسبية لعناصره المختلفة داخل هذه المنظمات، واختيار مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة حالياً لقياس درجة التوجه السوقي للتوصل إلى أفضل مقياس يعبر عن القياس التشغيلي لهذا المفهوم، وكذلك التعرف على العوامل التي تدعم أو تحد من تغلغل التوجه السوقي في المنظمات المصرية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي وكل من أداء المنظمات والعاملين بها، وأخيراً، اختيار تأثير المتغيرات البيئية على العلاقة بين درجة التوجه السوقي وأداء المنظمات. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام وتم تحديد (25%) من الشركات التابعة لذلك القطاع وبلغت (314) شركة، وبلغ حجم العينة (78) شركة، واستجابت (55) شركة أي بنسبة (71%) وتم استبعاد ثماني شركات. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: صلاحية استخدام المقياسين ماكرو ومكتور، لقياس تأثير التوجه السوقي على الأداء بغض النظر عن البيئة المطبق فيهما، وإمكانية الاعتماد عليهما في مجال بحوث التوجه السوقي. كما وجد الباحث في الشركات المصرية انخفاض نسبي لدرجة التوجه السوقي وبصفة خاصة في مجال نشر وتبادل المعلومات، ومن أهم عوامل نجاح التوجه السوقي تأييد ودعم الإدارة

العليا، والعلاقات الايجابية بين العاملين، وكذلك نظم الثواب والمكافآت، بينما العوامل التي لا تؤثر في التوجه السوقي هو تقبل المخاطر والصراع بين الإدارات والرسمية وتكوين الإدارات. أما بالنسبة للعلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمات، يوجد هناك علاقة طردية بين الربحية ونمو المبيعات والحصة السوقية وبين التوجه السوقي، وكذلك العلاقة أيضاً طردية بين التوجه السوقي وأداء العاملين داخل المنظمة. وأخيراً فإن تأثير المتغيرات البيئية على العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمات يعني أن اضطراب السوق (مدى تفصيلات العملاء ورغباتهم) كلما زاد مستوى الإضراب كلما كان الحاجة إلى التوجه السوقي أكثر أهمية وحاجة وكذلك التميز التكنولوجي وحدة المنافسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Morgan, et..al, 2009) بعنوان " Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance". هدفت إلى معرفة التوجه السوقي وقدرات السوق من خلال المصادر التي تم نشرها وتعميمها في موقع السوق كمحركات لاداء المؤسسه. تكون مجتمع الدراسة من (748) مؤسسه عاملة في الاسواق التجاريه والاستهلاكية في الولايات المتحدة الامريكية تقدم الخدمات والسلع المعمرة وغير المعمرة. وقد توصلت الدراسة الى ان التوجه السوقي له اثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات وان قدرات التسويق لها اثر مباشر على كل من العائد المعتمد على الموجودات واداء المؤسسة المتوقع وان القدرات التنظيمية والتوجه السوقي هي مصادر هامة للميزة التنافسية كما ان التوجه السوقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الاداء المؤسسي المتميز .

- دراسة (Satyendra, 2009) بعنوان " How Market Orientaion and Outsourcing Create Capability and Impact Business performance". هدفت إلى التعرف على دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في بناء القدرات التسويقية وتعزيز اداء العمل التجاري كما هدفت الى معرفة كيف تساهم المصادر الخارجية في اداء المؤسسة من حيث محاولتها في التعرف على الدور التكميلي للتوجه السوقي والدور الوسيط للقدرة التسويقية. وقد اجريت الدراسة على عينة من الشركات الهندية والاجنبية البالغ عددها (217). وقد توصلت الدراسة الى ان التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية يساهمان في بناء القدرات السوقيه وان المصادر الخارجية تعمل وتساهم في اداء العمل التجاري وان المصدر العالي للمخاطرة يكون له اثر ايجابي على اداء العمل التجاري كما ان التوجه السوقي والمصادر الخارجية يمكن ان تكون ادوات متممه في جهودها لبناء القدرات السوقيه تعزيز العمل التجاري وادارة الاوضاع التي تحتوي على المخاطرة .

- دراسة (Beth, et..al, 2009) بعنوان " Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction?". هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين الالتزام وسلوك الولاء بين تجار التجزئة، بالإضافة إلى دراسة دور جودة الخدمة والرضا على هذه العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من (450) تاجر تجزئة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان كلاً من الجانب التقني والعلائقي لتحسين جودة الخدمة يؤثر على مستوى الرضا، والذي ينعكس بدوره بالتاثير الإيجابي على الالتزام

- دراسة (Raggio & Folse, 2009) بعنوان " Gratitude works: its impact and the mediating role of affective commitment in driving positive outcomes". هدفت إلى إختبار الأثر والدور الوسيط للإلتزام الفعال على توجيه النتائج الإيجابية. أجريت الدراسة في (49) ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (2325) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها إلى ان هناك دور للالتزام على النتائج الإيجابية وأن الالتزام الفعال له دور كبير في توجيه النتائج الإيجابية.

- دراسة (Armario, et..al, 2008) بعنوان "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprise". هدفت إلى تطوير نموذج يربط بين التوجه السوقي للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم مع خضوع هذه الشركات للإشراف الدولي. بالإضافة إلى توضيح أثر التحالف على أداء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الأوروبية. تكونت عينة الدراسة من (112) شركة، مقسمة على الشركات المختصة بالأغذية والزراعة بنسبة (47.1%)، و (24.5%) مختصة بالسلع الاستهلاكية؛ و (28.4%) مختصة بالسلع الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي وخضوع الشركات صغيرة ومتوسطة للإشراف الدولي، وأن تأثير التوجه السوقي على الأداء في الأسواق الغربية كان متوسطاً.

- دراسة (Brettel, et..al, 2008) بعنوان "Antecedents of market Orientation: A cross-cultural Comparison". هدفت إلى اختبار تأثير الثقافة الوطنية على العلاقة بين التوجه السوقي والأسبقيات الإدارية المختارة. وقد تم تطوير إطار نظري يتعلق بأهداف الدراسة. أجريت الدراسة

في كل من ألمانيا؛ تايلاند؛ وإندونيسيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (17300) مدير من (62) مدينة واقعة في الدول الثلاث المذكورة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للثقافة على الأسبقيات الإدارية في بعض الحالات. وفي بعض الأحيان الأخرى هناك علاقات معتمدة على الثقافة الوطنية.

- **دراسة** (Serdar, 2008) **بعنوان** "Market orientation and business Performance in hotels industry". هدفت إلى تحليل التوجه السوقي وأثره على الأداء في الفنادق التركية، من خلال تقييم التوجه السوقي للفنادق في اسطنبول، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء للفنادق. وقد تكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة التركية اسطنبول. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي في فنادق الخمس النجوم في اسطنبول كان عالياً، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لتلك الفنادق المدروسة.

- **دراسة** (Rapp, et..al, 2008) **بعنوان** "The Influence of Market Orientation on e-business innovation and performance: the role of the top management team". هدفت إلى اختبار أن سلوك فريق الإدارة العليا يمكن أن يؤثر على الأداء بأبعاده. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (369) مؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن هناك تأثيراً دالاً للتوجه السوقي على الإبداع في الأعمال الإلكترونية وبالتالي على الأداء، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه فريق الإدارة العليا في تحديد التوجه السوقي للمؤسسات عينة الدراسة.

- دراسة (Anwar, 2008) بعنوان " A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation ". هدفت إلى القيام بالتحليل العاملي لبيان تركيبة التوجه السوقي في دولة الأمارات العربية المتحدة. تكونت عينة الدراسة من (250) مدير رعاية صحية، وقد تكونت أداة الدراسة من (28) فقرة تتعلق بالتوجه السوقي. وخلصت الدراسة إلى وجود خمسة عوامل رئيسة ترتبط بشكل مباشر بالتوجه السوقي وهي التركيز على العملاء؛ والتركيز التنافسي؛ والمسح البيئي؛ وتنفيذ الاستراتيجية؛ وتطوير الخدمات الجديدة بشكل مستمر.

- دراسة (Farzad, et..al, 2008) بعنوان " The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks". هدفت إلى فحص أثر معايير التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الإيرانية. تكونت عينة الدراسة من (118) مديراً يعملون في البنوك التجارية الإيرانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لمعايير التسويق الداخلي على التزام العاملين فئة المديرين في البنوك الإيرانية. وأن التدريب والتحفيز يعد أكثر العوامل تأثيراً على التزام المديرين العاملين في البنوك الإيرانية.

- دراسة (Pleshko & Heiens, 2008) بعنوان " The Contemporary product-market Strategy grid and the link to market orientation and profitability" هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين استراتيجية السوق المنتج المتكاملة بالتوجه السوقي والربحية المتحققة. أجريت الدراسة على الاتحاد الائتماني في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية وقد تكونت عينة الدراسة من (325) شركة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية السوق المنتج

المتكاملة والتوجه السوقي للشركات، بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج بأن استراتيجية الاختراق هي الإستراتيجية الأكثر تحقيقاً للربحية وزيادة معدل العائد على الاستثمار.

- دراسة (Bhuian, 2007) بعنوان " Market Orientation – Performance Linkage: Replication in Saudi Arabia". هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي ــ الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى فحص التأثيرات الوسيطة ممثلة بالاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي على العلاقة بين التوجه السوقي ــ الأداء. وقد تم استخدام العديد من مؤشرات الأداء في الدراسة متضمنة الجودة، رضا العملاء، المركز المالي، العوائد، المركز التنافسي. تكونت عينة الدراسة من (119) شركة صناعية تعمل في المدينة الصناعية بمنطقة الدمام في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي دالة إيجابية لأداء الإعمال، وأن التأثيرات الوسيطة المتمثلة بشدة التنافس كانت منخفضة، أما ما يتعلق بالاضطراب التكنولوجي فقد كان التأثير أيضاً منخفضاً.

- دراسة (Van Zyl & Helm, 2007) بعنوان " Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance". هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين كل من القيادة الريادية، والتوجه السوقي، وعلاقة التوجه التسويقي بأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. بالإضافة إلى فحص تأثير كل من القيادة الريادية والتوجه السوقي على التوجه التسويقي وأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الريادية والتوجه السوقي، والتوجة التسويقي وأداء الشركات السياحية

صغيرة الحجم. بالإضافة إلى أن هناك تأثير دال معنوياً للقيادة الريادية والتوجه السوقي معاً على التوجه التسويقي وأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم.

- دراسة (Jain & Bhatia, 2007) بعنوان " Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms ". هدفت إلى معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي. وخلصت هذه الدراسة إلى إنها تدعم وتأكد أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة إيجابية بين التوجه السوقي والأداء المالي. كما أكدت أن التوجه السوقي يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة؛ وجودة المنتج؛ ونجاح المنتج الجديد؛ ورضا العملاء أعلى.

- دراسة (O'Sullivan & Abela, 2007) بعنوان " Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance" هدفت إلى اختبار أثر القدرة لقياس الأداء التسويقي على أداء الشركات. تكونت عينة الدراسة من مدراء التسويق في شركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة والبالغ عددهم (810) مديرين. وتم استخدام البيانات الاستبانة الموزعة بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بربحية الشركات وعوائد أسهمها. وقد توصلت الدراسة الى أن القدرة لقياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل معنوي على أداء الشركات من حيث الربحية وعوائد الأسهم بالإضافة لمركزها التسويقي.

- دراسة (Furrer,et..al, 2007) بعنوان " The impact of resource-strategy Correspondence on marketing performance - financial performance tradeoffs" هدفت إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والأداء المالي من جهة والاستراتيجية والأداء التسويقي من جهة أخرى. تكونت عينة الدراسة من الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا التسويقية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. توصلت الدراسة على وجود علاقة ذات دالة معنوية بين كل من الاستراتيجية والأداء المالي للشركة وكل من الاستراتيجية والأداء التسويقي لنفس الشركة.

- دراسة (Singh, 2006) بعنوان " Market Orientation and Service Performance in libraries: An unexplored relationship" هدفت إلى اختبار العلاقة المتداخلة بين التوجه السوقي وأداء الخدمة في **33** مكتبة في جنوب فنلندا. وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة أنماط من التوجه السوقي، هي: التوجه القوي، والتوجه الوسط، والتوجه الضعيف. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي العالي والأداء العالي لخدمة المكتبات.

- دراسة (Halpern,2006) بعنوان " Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas" هدفت إلى التعرف على تأثير اعتماد ثقافة التوجه السوقي على أداء المطارات في المناطق المحيطة بأوروبا. وتم استخدام الأسلوب المسحي المبني على الاستبانة الموزعة على (217) مدير مطار في (17) دولة مختلفة. وقد تم اعتماد (86) استبانة والتي كانت صالحة للتحليل. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن المطارات الراغبة بالتفوق على منافسيها تتطلب تبني ثقافة التوجه السوقي. وأن المطارات الخاصة المملوكة بشكل مستقل لديها مستويات أعلى بالتوجه السوقي بشكل واضح من المطارات المملوكة إقليمياً أو وطنياً.

- دراسة (Erdil, 2006) بعنوان " The Relationship between Market Orientation, Firm innovativeness and Innovation performance". هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة المتداخلة بين التوجه السوقي، وكل من الإبداع المنظمي والأداء الإبداعي. وقد أجريت الدراسة في مقاطعة Marmara التركية. وتكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين العاملين في الشركات الصناعية. وقد تم توزيع (120) استبانة لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استرداد (55) استبانه من العدد الكلي للاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين كل من أبعاد التوجه السوقي والإبداع المنظمي والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه السوقي في توجيه الإبداع المنظمي وبالتالي زيادة الأداء الإبداعي.

- دراسة (Hult,et..al, 2005) بعنوان " Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches ". هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام بيانات لـــ (217) شركة تعمل في المجال الخدمي بالولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام مدخلين، الأول، يتعلق بالثقافة المؤسسية، الثاني، يرتبط بعناصر عملية المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يساعد في توضيح الأداء. إلا أن التأثيرات كانت متوسطة للاستجابات التنظيمية. من هنا فمن المفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار كلا المدخلين للتوجه السوقي، ومن المفترض أن يتم فحص التوجه السوقي في توحيد الأسبقيات الأخرى المهمة للأداء.

- دراسة (Sin,et..al, 2005) بعنوان " Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type". هدفت إلى فحص كيف أن الفكر الاقتصادي ونوع الصناعة يقيدان من تأثير التوجه السوقي والتوجه التسويقي العلاقاتي على أداء الشركة. وتم إجراء الدراسة في بيئتين مختلفتين وهما الصين وهونغ كونج من خلال إجراء مسح للشركات في كل من البلدين وتم اختيارهما لأنهما متشابهتان في الأبعاد الثقافية ومختلفتان في الأبعاد الاقتصادية. وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المقياس الذي تم استخدامه مسبقاً في الولايات المتحدة الأمريكية يصلح للاستخدام في بيئات مختلفة مع اختلاف الثقافة. وأظهرت أيضاً أن هناك ارتباطاً قوياً بين التوجه السوقي والتوجه التسويقي العلاقاتي مع أداء الشركات.

- دراسة (Ge & Ding, 2005) بعنوان " Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms". هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لاستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. تكونت عينة الدراسة من (371) شركة صناعية في الصين، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء. ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء له علاقة ارتباط قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

- دراسة (Kara, et..al, 2005) بعنوان " The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A study of small – sized service Retailers using MARKOR Scale". هدفت إلى فحص دور التوجه السوقي على أداء مؤسسات التجزئة الخدمية صغيرة الحجم، كما تهدف إلى توفير أدلة وإرشادات أكثر فهماً لمديري التجزئة الخدمية صغيرة الحجم لنشاطات توجه السوق المحدودة. وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مقياس ماركور يعتبر صالح ويعتمد عليه كمقياس لتوجه السوق في المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم للتجزئة، وتوضح الأدلة التجريبية إمكانية التطبيق الدولية لمقياس ماركور في البيئات والظروف المختلفة، كما أن التحليلات التي أجريت في هذه الدراسة تشير إلى أن توليد المعلومات، وتمريرها والاستجابة، أثرت على التوجه السوقي بالنسبة للمؤسسات الخدمية صغيرة الحجم، وأن وجود هذه الأنشطة الثلاث داخل الشركات الخدمية صغيرة الحجم مؤشر إلى أن مديري هذه الشركات يدركون أهمية تحقيق قيمة أعلى للزبائن. ركزت هذه الدراسة على مقياس ماركور لقياس أثر التوجه السوقي على الأداء، بحيث تناولت هذه الدراسة قطاعات خدمية صغيرة شملت جميع أشكال القطاعات الخدمية.

- دراسة (Jaquin, et..al,2005) بعنوان " Market orientation and innovation :an inter-relationship analysis European". هدفت إلى تحديد مدى اهتمام الشركات العاملة في نفس القطاع وتوجه سوقي متشابهه بالابتكار وقد أجريت الدراسة على (465) شركة نسيج في اسبانيا وقد تم جمع المعلومات من خلال استخدام المقابلات الشخصية مع (17) مدير شركة ضمن قطاع النسيج. وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع النسيج وبشكل محدد شركاته الرائدة تختلف بشكل كبير في التزامها بالتوجه السوقي والابتكار، وأنه على الرغم من أن العلاقة المباشرة بين التوجه السوقي والابتكار إلا

أنه لم يتم إثبات ذلك إحصائيا، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والأداء السوقي.

- **دراسة** (Ellis, 2005) **بعنوان** "Market orientation and marketing practice in a developing economy". هدفت إلى التعرف على مدى دعم تطبيق مفهوم التوجه السوقي والممارسات التسويقية في الاقتصاديات النامية، كما هدفت أيضا لتحديد العوامل التي تؤثر في تشكيل التوجه السوقي وممارسة التسويق، وقد أجريت الدراسة على عيّنة مكونة من (57) مصدرا في وسط الصين. وتوصلت إلى ان معظم العوامل الهامة للتوجه السوقي بالنسبة للشركات في بلد اقتصادها يتسم بالنمو كان للمستهلكين والأسواق موجودا خارج البلد الأم.

- **دراسة** (Sinkovics & Roath, 2004) **بعنوان** "Strategic Oriantation, Capabilities, and Performance in Manufacturer-3PL Relationships". هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء بالمصانع في كل من إنجلترا؛ سكوتلندا؛ ولاس، وشمال إيرلندا. تكونت عينة الدراسة من (142) بنسبة إستجابة (9%) من الشركات المشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

- **دراسة** (Rajdeep, et..al, 2001) **بعنوان** "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility". هدفت إلى معرفة دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات التايلاندية للتعامل مع

الازمة الاقتصادية الاخيرة. تكونت عينة الدراسة من (49) مدير من المشاركين في برامج تنفيذية في ماجستير ادارة الاعمال في الشمال الشرقي لتايلاند. حيث توصلت الدراسة الى ان التوجه السوقي يؤثر إيجابا في أداء الشركات قبل الأزمة والمؤسسات التي كانت ذات مستوى أداء عالٍ قبل الازمة تميل لأن تكون بمستوى افضل بعد الأزمة وأن للمرونة الاستراتيجية اثاراً ايجابية على اداء المؤسسة بعد الازمة والتي تعزز شدة المنافسة وتحقق هلامية التكنلوجيا والطلب، وان التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية تكمل بعضها في قدرتها على مساعدة المؤسسات للتعامل مع الأوضاع البيئية المحيطة .

- **دراسة** (Uncles,2000) **بعنوان** "Market Orientation". هدفت إلى تقييم ومراجعة الدراسات والأبحاث في مجال التوجه السوقي، والتي تم إجراؤها في استراليا، ومدى الأثر التراكمي المعرفي التي أحرزته تلك الدراسات التجريبية في تقديم تصورات متجددة ومتطورة فيما يتعلق بتعلم المنظمة لثقافة التوجه السوقي. بالإضافة إلى تحديد أي النماذج الأكثر ملائمة ويمكن استخدامها لقياس أثر التوجه السوقي على الأداء في القطاعات الصناعية المختلفة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تلك الدراسات كان لها تأثير إيجابي على المعرفة التراكمية بتعلم المنظمة، وكذلك كان نموذج Narver & Slater هو النموذج الموصى به لقياس أثر التوجه السوقي على الأداء في القطاعات الصناعية المختلفة وعبر الدول المختلفة.

- **دراسة** (Hoque & James, 2000) **بعنوان** " Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance" هدفت إلى اختبار العلاقة بين حجم المنظمة؛ ومراحل دورة حياة المنتج؛ والمركز السوقي من خلال استخدام مؤشرات أداء تقع

ضمن مصفوفة الأداء المتوازن. تكونت عينة الدراسة من (188) شركة صناعية استرالية وتم توزيع الاستبانة على مديريها. وقد استرجع منها (70) استبانة. ومن خلال استخدام مؤشر الأداء المالي وغير المالي توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة معنوية بين العوامل التسويقية ــ حجم المنظمة ومراحل دورة حياة المنتج والمركز السوقي ــ وأداء الشركات الصناعية الاسترالية.

– **دراسة** (Nogai & Ellis,1998) **بعنوان** " Market Orientation and Business Performance Some Evidence from Hong Kong". هدفت إلى التعرف على أثر التوجه السوقي على الأداء لدى شركات صناعة المنسوجات والألبسة في هونج كونج، وتحليل ذلك الأثر من خلال التعرف بصورة أكثر دقة لتأثير التوجه السوقي على الربحية، ونمو المبيعات، والحصة السوقية من خلال أخذ التطورات الإدارية للمدراء من الأداء. تكونت عينة الدراسة من (73) شركة. وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي:أن للتوجه بالسوق أثراً إيجابياً على الأداء، ويجب على الإداريين تبني ثقافة التوجه السوقي، وأن يكونوا أكثر تركيزا على توجه العملاء والمنافسين والتنسيق بين الأقسام الوظيفية كاملة، ولا تقتصر فقط على إدارة التسويق.

– **دراسة** (Kohli, et..al,1993) **بعنوان** "MARKOR: Measure of Market Orientation". هدفت إلى تحديد أسباب تبني بعض الشركات لثقافة التوجه السوقي بدرجة أكبر من غيرها، وتحديد الآثار المترتبة على تبني التوجه السوقي على أداء المنظمة، وعلى العاملين فيها، وتحليل العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمة بمراعاة طبيعة البيئة المحيطة بالشركات. وخلصت إلى نتائج من أهمها: إثبات أثر إيجابي للتوجه بالسوق على أداء المنظمة بغض النظر عن الظروف البيئية المحيطة، وأظهرت أن العوامل المؤثرة على التوجه السوقي:

- تركيز الإدارة العليا على تبني هذا المفهوم.

- التقبل للمخاطر.

- الترابط بين أقسام الشركات

- نظام المكافأة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن التوجه السوقي يؤثر إيجابياً على العاملين في المنظمة من خلال زيادة الولاء وروح الفريق الواحد.

- **دراسة** (Jaworski and Kohli, 1993) **بعنوان** " Market Orientation: Antecedents and Consequences" هدفت إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة، وهي:

1. لماذا بعض المنظمات أكثر توجهاً للسوق من غيرها؟
2. ما تأثير التوجه السوقي على العاملين والأداء المؤسسي؟
3. هل هناك علاقة بين التوجه السوقي وأداء الأعمال بالاعتماد على السياق البيئي؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي يرتبط بتوجهات الإدارة العليا للتوجه، ويرتبط بمدى المخاطرة لمديري الإدارة العليا، بالإضافة إلى الصراعات الداخلية بين الأقسام الداخلية، ودرجة المركزية، والتوجه نحو نظام العوائد. بالإضافة إلى ارتباط التوجه السوقي وبشكل كلي بأداء الأعمال، وبالعاملين، وبالالتزام التنظيمي. وأخيراً، فإن العلاقة بين التوجه السوقي والأداء قوية تظهر من خلال السياقات البيئية المتضمنة الدرجات العالية للاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي.

- دراسة (Narver & Slater, 1990) بعنوان " The Effect of a Market Orientation on Business Performance". هدفت إلى وضع نموذج فعال يقيس أثر التوجه السوقي على الأداء، وذلك من خلال اعتبار الباحثين بأن التوجه السوقي يتكون ثلاث أجزاء ثقافية وهي التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، والتنسيق بين الوظائف، ومعيارين هما التركيز على المدى طويل الأجل والربحية من ثم القيام بتحليل منظم لذلك الأثر على أداء الشركات. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات السلعية والشركات الخدمية، وهل يوجد فوارق في التأثير بين هذين القطاعين. وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة هي:وضع نموذج جديد يقيس اثر التوجه السوقي على الأداء، واعتبار أن الربحية أحد نتائج الأداء الجيد في هذا المقياس وليس جزءا من مقياس التوجه السوقي. كما خلص الباحثين بأن التأثير كان إيجابيا ومهماً للتوجه بالسوق على الربحية لكلا النوعين من الشركات السلعية و الخدمية. تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي عنيت بتقييم وتحليل التوجه السوقي والأجزاء السلوكية المكونة له، ومدى تأثيرها على الأداء في الشركات، بمعنى آخر وضعت نموذجاً جديداً لقياس أثر التوجه السوقي على الأداء وسمي مقياس MARKOR.

والجدول (2 - 1) يلخص الدراسات السابقة المعتمدة.

2-6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية وغيرها... في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الخطوط الجوية الملكية الاردنية. أي في بيئة تسويقية عربية ذات متغيرات متغيرة (غير مستقرة) وذات طابع تنافسي حاد إضافة إلى القطاع الخدمي المتمثل بالنقل الجوي.
- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت قياس تأثير التوجه السوقي على الاداء. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وأن الدراسة الحالية تناولت مكونات التوجه السوقي والمتضمنة كلا من التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي ودور الالإلتزام بالإضافة إلى الأداء المتضمن كلاً من الحصة السوقية، والربحية.

الــفــصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3-1 المقدمة

3-2 منهجية الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

3-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة

3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها

3-1 المقدمــة:

من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسة.

3-2 منهجية الدراســـــة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء أفراد عينة الدراســة والمتمثلين بالمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الملكية الاردنية والبـالغ عـددهم (84)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عليها، اسـتخدمت الباحثـة المـنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

كما ان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلـى تحليـل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنيـة، ولغـرض الحصول على معلومات ذات علاقة بالتوجه السوقي للشركة، فإن هذه المعلومـات لا تتـوفر أو لا يمكن الحصول عليها من كافة العاملين، وإنما يقتصر ذلك على الإدارات العليا والمتوسطة. وعلـى

هذا الأساس فإن عينة الدراسة قد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والبالغ عددهم (84). كما هو موضح بالجدول (3 ــ 1).

جدول (3 ــ 1): مجتمع وعينة الدراسة

الإدارة	المجتمع	العينة	النسبة المئوية
الإدارة الوسطى	22	8	%36
الإدارة العليا	214	97	%45
المجموع	236	105	%44.5

ويبين الجدول (3 ــ 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (3 ــ 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	**العمر**	25 سنة فأقل	8	9.5
		من 26 – 35 سنة	33	39.3
		من 36 – 45 سنة	15	17.9
		46 – 55 سنه	23	27.4
		من 56 – 65 سنة	5	6
		66 سنه فأكثر	–	–
2	**الجنس**	ذكر	52	61.9
		أنثى	32	38.1
3	**المستوى التعليمي**	توجيهي	3	3.6
		دبلوم كلية مجتمع	6	7.1
		بكالوريوس	51	60.7
		دبلوم عال	3	3.6
		ماجستير	20	23.8
		دكتوراه	1	1.2
4	**عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية**	5 سنوات فأقل	34	40.5
		من 6 ــ 10 سنوات	12	14.3
		من 11 ــ 15 سنة	11	13.1
		16 سنة فأكثر	27	32.1
5	**عدد سنوات الخدمة في قطاع شركات الطيران**	5 سنوات فأقل	30	35.7
		من 6 ــ 10 سنوات	10	11.9
		من 11 ــ 15 سنة	10	11.9
		16 سنة فأكثر	34	40.5

يبين الجدول (3 ــ 2) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث اتضح إن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة

الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية وذلك من خلال عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع شركات الطيران. كما يبين الجدول (3 ــ1) أن ما نسبته (89.3%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فأكثر في اختصاصاتهم. وأن ما نسبته (90.6%) هم من الفئة العمرية من (26) سنة إلى (65) سنة. وأن (59.5%) هم ممن يتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من (6) سنوات إلى (16) سنة فأكثر. وأخيراً، تبين أن (70.3%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن يتراوح عدد سنوات خدمتهم في قطاع شركات الطيران من (6) سنوات إلى (16) سنة فأكثر.

3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ أهداف الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المصادر الثانوية والمتمثلة بالدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على نتائج البحوث والدراسات في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) أشار القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات، والمتضمنة (العمر؛ الجنس؛ المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفة الحالية؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع شركات الطيران.

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بالتوجه السوقي عبر (3) أبعاد رئيسة لقياسها من خلال (28) عبارة. والمتضمنة (التوجه بالزبائن "13" عبارات، التوجه بالمنافسين "6" عبارات؛ التكامل الوظيفي "9" عبارة).

(ثالثاً) بين القسم الثالث متغيرات تتعلق بالإلتزام عبر (7) عبارات.

(رابعاً) بين القسم الرابع متغيرات تتعلق بالأداء عبر مؤشرين، وهي الربحية والحصة السوقية، قياساً بالمنافسين.

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء، التحكيم الذي أنجز من خلال عرض الاستبانة علي الاساتذه والخبراء المتخصصين الموضحة أسماؤهم في ملحق (1).

وتكون مقياس التوجه السوقي من (28) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-7) لتحديد الإجابة المناسبة وكان المقياس:

أتفق كلياً	أتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
7	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

أما مقياس الالتزام فقد تراوح مدى الاستجابة فيه أيضاً من (1-7) وكان المقياس:

أتفق كلياً	أتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
7	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

وما يتعلق بمقياس الأداء فقد تراوح مدى الاستجابة فيه أيضاً من (1–7) لتحديد الإجابة المناسبة قياسا أو مقارنة بالمنافسين وكان المقياس:

أكثر بكثير	أكثر	أكثر بعض الشيء	مشابه	اقل بعض الشيء	أقل	أقل بكثير
7	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

وضم المتغير المستقل ــ التوجه السوقي ــ المقاييس الآتية:

التوجه السوقي	**التوجه بالزبائن**	**التوجه بالمنافسين**	**التكامل الوظيفي**
عدد الفقرات	**13 عبارات**	**6 عبارات**	**9 عبارات**

أما المتغير الوسيط ــ الإلتزام ــ فقد تضمن (7) عبارات. وضم المتغير التابع ــ الأداء ــ مؤشرين.

3-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم عرض البيانــات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، إذ جرى معالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفــراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة، إذ تم استخدام كلّ من الأدوات والأســاليب الإحــصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وذلك لقياس تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر مجموعة المتغيرات المستقلة بآن واحد على المتغير التابع.
- الأهمية النسبية، التي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الاعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{7 - 1}{3} = 2$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 – أقل من 3.

والمستوى المتوسط من 3.1 – 5.1.

والمستوى المرتفع من 5.2 فأكثر.

- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج تحليل المسار Amos 5 وذلك لبيان الأثر غير المباشر للتوجه السوقي على الأداء بوجود الالتزام.

3– 6 صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والتسويق والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين (7). وتم توزيع الاستبانات مباشرة من قبل الباحثة وأنجزت الاستبانة باللقاء المباشر إلا في حالات قليله تركت الاستبانة عند المستجيبين من إفراد العينة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من (105) من العاملين في الإدارات العليا الوسطى من رؤساء الأقسام والشعب والفروع والمكاتب. حيث تم توزيع (105) استبانات

وبلغت الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (84) استبانة أي بنـــسبة (80%) وتعتبـــر درجة استجابة مقبولة.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامـــل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). حيث إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقـــة، طبقـــت معادلـــة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعـــد قياســـية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3 ــ 3).

الجدول (3 ــ 3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

	الرقم	**البعد**	**قيمة (α) ألفا**
التوجه السوقي	**1**	**التوجه بالزبائن**	**90.8**
	2	**التوجه بالمنافسين**	**89.6**
	3	**التكامل الوظيفي**	**90.9**
التوجه السوقي ككل			**94.9**
الالتزام			**73.3**
الأداء			**86.9**
الاستبانة ككل			**89.8**

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لــ (Sekaran, 2003). إذ بلغت **89.8** الاستبانة ككل و يتضح من الجدول (3-3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (فيما يتعلق بالتوجه السوقي) هــو **(90.9)** حققه بعد التكامل الوظيفي يليه مباشرة بعد التوجه بالزبائن بقيمة **(90.8)**. فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بالتوجه السوقي كان لبعد التوجه بالمنافسين بقيمة **(89.6)**. أما ما يتعلق بــالالتزام فتبين أن معامل الثبات بلغ **(73.3)** و بلغ معامل الثبات لمتغير الأداء **(86.9)** وهو ما يــشير إلــى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الـــفـــصل الرابع

مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

4-1 المقدمـــة

4-2 وصف متغيرات الدراسة

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

4-1 المقدمـــة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خـــلال تحليل آراء عينة الدراسة. بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تـــم اســـتخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة.

4-2 وصف متغيرات الدراسة:

أولا: التوجه بالزبائن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية:

تشير بيانات الجدول (4 ــ1) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة في شركة الخطـــوط الجويـــة الملكية الأردنية إلى ما يلي:

إن مستوى التوجه بالزبائن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.37 ــ 6.39)، بالمقارنة مع المتوسط الحـــسابي العـــام لمـــستوى التوجه بالزبائن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية البالغ (5.96). فقد جاءت الفقـــرة التـــي تنص على أن "تقوم شركتنا بتقديم خدمات خاصه لشريحه خاصه (VIP) من الزبائن" في المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي (6.39) وإنحراف معياري بلغ (1.05) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والأنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "يحمل مفهوم البيع والتسويق في شركتنا نفس المعاني والدلالات " على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (5.37) وانحراف معيـــاري بلـــغ (1.41) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام.

جدول (4 ــ 1)

تقييم مستوى التوجه بالزبائن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعد الأسعار بالنسبة لزبائننا ميزه هامه جدا	6.19	1.10	4	مرتفع
2	الاهتمام بمقترحات وشكاوى الزبائن	6.25	0.92	3	مرتفع
3	تعد خدمات ما بعد البيع جزاً من استراتيجية جذب الزبائن	6.17	1.00	5	مرتفع
4	الاهتمام بقنوات التوزيع المحددة	5.98	0.93	7	مرتفع
5	مفهوم البيع والتسويق يحمل نفس المعنى	5.37	1.41	13	مرتفع
6	تلتزم شركتنا إلتزام تام وقوي بزبائنها الموالين	6.27	0.94	2	مرتفع
7	الاهتمام بالبحث عن وسائل توليد القيمة	6.07	0.92	6	مرتفع
8	تقديم خدمات (VIP)	6.39	1.05	1	مرتفع
9	التحقق من رضا العملاء	5.90	1.28	8	مرتفع
10	وضع شركتنا الحالي أفضل بسبب قوة المبيعات لدينا	5.55	1.29	12	مرتفع
11	وظيفة التسويق من أهم الوظائف	5.60	1.19	11	مرتفع
12	الاهتمام بتلبية حاجات الزبائن	5.83	1.24	10	مرتفع
13	تحدد جودة خدماتنا بما يحقق رضا الزبائن	5.88	1.18	9	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التوجه بالزبائن	5.96	1.11		مرتفع

ثانياً : التوجه بالمنافسين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية:

لوصف مستوى التوجه بالمنافسين استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 2).

جدول (4 ــ 2)
تقييم مستوى التوجه بالمنافسين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعمل الإدارات التسوقية بشكل منتظم على برامج التسويق للمنافسين	5.58	1.20	4	مرتفع
2	يراجع مندوبو المبيعات المعلومات عن المنافسين	5.18	1.35	6	مرتفع
3	توثيق المعلومات من قبل إدارة التسويق	5.56	1.15	5	مرتفع
4	الاستجابة لنشاطات المنافسين	5.71	1.14	1	مرتفع
5	مناقشة الإدارة العليا لإدارات التسويق	5.60	1.14	3	مرتفع
6	يتم استهداف الزبائن من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة	5.69	1.18	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التوجه بالمنافسين	5.55	1.20		مرتفع

تشير بيانات الجدول (4 ــ 2) إلى أن مستوى التوجه بالمنافسين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.18 ــ 5.71)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى التوجه بالمنافسين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية البالغ (5.55). فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "تستجيب الشركة بسرعة لنشاطات وأفعال المنافسين التي تؤثر على حصتها السوقيه" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (5.71) وإنحراف معياري بلغ (1.14) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "يقضي

مندوبو المبيعات وقتاً كافياً في مراجعة وجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.18) وانحراف معياري بلغ (1.35) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

ثالثاً : التكامل الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية:

لوصف مستوى التكامل الوظيفي استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 3).

جدول (4 ــ 3)

تقييم مستوى التكامل الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	المعلومات السوقية يجرى تشاطرها (تقاسمها) مع كل أقسام الشركة	4.87	1.43	4	متوسط
2	كافة الإدارات والأقسام تعمل بشكل تكاملي	5.25	1.33	1	مرتفع
3	تبادل المعلومات بين كافة الأقسام	4.81	1.53	6	متوسط
4	تساهم كافة الأقسام في الشركة بصياغة الخطط التسويقية	4.68	1.62	8	متوسط
5	تحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام	4.82	1.60	5	متوسط
6	يتفاعل العاملين في قسم التسويق بشكل دائم مع بقية أقسام الشركة	4.52	1.70	9	متوسط
7	للعاملين في قسم التسويق بشركتنا دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة	4.92	1.55	3	متوسط
8	تقتصر الوظيفة التسويقية في شركتنا على قسم التسويق	4.75	1.52	7	متوسط
9	يعتبر التسويق في شركتنا فلسفة توجيهية قيادية لكامل اعمال شركتنا	5.02	1.38	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التكامل الوظيفي	4.85	1.52		متوسط

تشير بيانات الجدول (4 ــ 3) إلى أن مستوى التكامل الــوظيفي بــين الإدارات والأقــسام المختلفة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.25 ــ 4.52)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى التكامل الوظيفي في شــركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية البالغ (4.85). فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "تعمل كافــة الإدارات والأقسام داخل الشركة بشكل تكاملي للمساهمة في ايجاد قيمة أعلى للزبائن" فــي المرتبــة الاولى بمتوسط حسابي (5.25) وانحراف معياري بلغ (1.33) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "يتفاعل العاملين في قسم التسويق بشكل دائم مع بقية أقسام الشركة" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.52) وانحــراف معيــاري بلــغ (1.70) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. والذي يمثل مــستوى أو درجة تكامل منخفضة قياساً بمستوى التوجه بالزبائن ومستوى التوجه بالمنافسين.

رابعاً: الإلتزام في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية:

تشير بيانات الجدول (4 ــ 4) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة في شركة الخطــوط الجويــة الملكية الأردنية إلى ما يلي:

إن مستوى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (5.10 ــ 5.81)، بالمقارنة مع المتوسط الحــسابي العــام لمــستوى الالتزام في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية البالغ (5.51). فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم لهذه الشركة" في المرتبة الاولــى بمتوســط حــسابي (5.81) وإنحراف معياري بلغ (1.30) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما

حصلت فقرة "لدى موظفينا استعداد لتقديم التضحيات الشخصيه من اجل الـشركه" علـى المرتبـة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.10) وإنحراف معياري بلغ (1.54) بالمقارنة مـع المتوسـط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول (4 ــ 4)

تقييم مستوى الإلتزام في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	ارتباط مستقبل الموظفين بمستقبل الشركة	5.73	1.34	2	مرتفع
2	روابط الموظفين مع الإدارة قوية	5.13	1.52	6	متوسط
3	الاستعداد للتضحية الشخصية	5.10	1.54	7	متوسط
4	يشعر العاملون بالفخر لأنتمائهم لهذه الشركة	5.81	1.30	1	مرتفع
5	تقديم جهود أكثر	5.65	1.28	4	مرتفع
6	يوجد التزام عالي من قبل العاملين تجاه الشركه	5.51	1.28	5	مرتفع
7	تعلق الموظفين بأداء الواجبات	5.65	1.33	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الالتزام	5.51	1.37		مرتفع

خامساً: مستوى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مقارنة بالمنافسين:

تشير بيانات الجدول (4 ــ 5) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة في شركة الخطــوط الجويــة الملكية الأردنية إلى ما يلي:

إن مستوى الأداء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مقارنة بالمنافسين متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.70 ــ 4.73)، بالمقارنة مع المتوسط الحــسابي العــام لمستوى الأداء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مقارنة بالمنافسين البــالغ (4.72). فقــد جاءت الفقرة التي تنص على أن " معدل الربحيه قياسا بالمنافسين " في المرتبــة الاولــى بمتوســط حسابي (4.73) وانحراف معياري بلغ (1.27) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحــراف المعياري العام. وحصلت فقرة "معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين " على المرتبــة الثانيــة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري بلغ (1.22) بالمقارنة مع المتوسط الحــسابي العام والانحراف المعياري العام.

جدول (4 ــ 5)

تقييم مستوى اداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مقارنة بالمنافسين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	معدل الربحيه قياسا بالمنافسين	4.73	1.27	1	متوسط
2	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	4.70	1.22	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الأداء	4.72	1.25		متوسط

والجدول (4 ــ 6) يلخص أهم نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

جدول (4 ــ6)

أهم نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

البعد	الفقرة التي حصبت على أعلى تقييم	الفقرة التي حصبت على أدنى تقييم
التوجه بالزبائن	تقديم خدمات (VIP)	مفهوم البيع والتسويق يحمل نفس المعنى
التوجه بالمنافسين	الاستجابة لنشاطات المنافسين	يراجع مندوبو المبيعات المعلومات عن المنافسين
التكامل الوظيفي	كافة الإدارات والأقسام تعمل بشكل تكاملي	يتفاعل العاملين في قسم التسويق بشكل دائم مع بقية أقسام الشركة
الإلتزام	يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم لهذه الشركة	الاستعداد للتضحية الشخصية

4-3 اختبار فرضيات الدراسة:

تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{O1}: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجــه بالزبــائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (4 - 7).

جدول (4 - 7) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الأداء	0.278	0.077	3.033	التوجه بالزبائن	0.094	1	0.047
				التوجه بالمنافسين	0.141	82	
				التكامل الوظيفي	0.216	83	
الربحية	0.321	0.103	3.068	التوجه بالزبائن	0.104	1	0.033
				التوجه بالمنافسين	0.468	82	
				التكامل الوظيفي	0.145	83	
الحصة السوقية	0.301	0.090	3.041	التوجه بالزبائن	0.099	1	0.043
				التوجه بالمنافسين	0.424	82	
				التكامل الوظيفي	0.121	83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 7) أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.278) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.077)، أي أن ما قيمته (0.077) من التغيرات في مستوى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى التوجه السوقي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.094) للتوجه بالزبائن؛ و(0.141) للتوجه بالمنافسين؛ و(0.216) للتكامل الوظيفي، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجه السوقي يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.094) للتوجه بالزبائن؛ و(0.141) للتوجه بالمنافسين؛

و(0.216) للتكامل الوظيفي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.033) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 -7) أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتوجه السوقي أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بشكل عام (ربحية ؛ الحصة السوقية) تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H_{O1-1}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

(ربحية ؛ الحصة السوقية)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.080	0.006	0.530	0.132	1 82 83	0.469
الحصة السوقية	0.184	0.034	2.859	0.289	1 82 83	0.095

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 8) أثر التوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن على أداء (ربحية ؛ الحصة السوقية) شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O1-2}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدارالبسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

(الربحية ؛ الحصة السوقية)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.205	0.042	3.902	0.269	1	0.048
					82	
					83	
الحصة السوقية	0.247	0.061	5.349	0.311	1	0.023
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 9) أثر التوجه بالمنافسين على ربحية شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.205) ؛ (0.247) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.042) ؛ (0.061)، أي أن ما قيمته (0.042) ؛ (0.061) من التغيرات في مستوى الربحية والحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير مستوى التوجه بالمنافسين،

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.269)، (0.311) على التوالي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجه بالمنافسين تؤدي إلى زيادة في مستوى الربحية الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة **(0.269)**، **(0.311)** على التوالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت **(3.902)** للربحية **(5.349)** للحصة السوقية، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر موجب ومباشرللتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O1-3}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10) نتائج اختبار أثر التكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

(الربحية ؛ الحصة السوقية)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.237	0.056	4.866	0.260	1	0.030
					82	
					83	
الحصة السوقية	0.275	0.076	6.702	0.290	1	0.011
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 10) أثر التكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)، إذ بلغ معامل الارتباط R **(0.237؛ 0.275)** عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ **(0.056 ؛ 0.076)** على التوالي، أي أن ما قيمته **(0.056 ؛ 0.076)** من التغيرات في أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) ناتج عن التغير في التكامل الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β **(0.260 ؛ 0.290)** على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في التكامل الوظيفي يؤدي إلى زيادة في أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) بقيمة **(0.260 ؛**

0.290) على التوالي. ويؤكد معنوية الأثر قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت **(4.866 ؛ 6.702)** على التوالي. وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{O2}: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على إلتزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الالتزام	0.450	0.202	6.760	التوجه بالزبائن	0.190	3	0.000
				التوجه بالمنافسين	0.416	80	
				التكامل الوظيفي	0.197	83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 11) أثر التوجه السوقي بشكل عام على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للتوجه السوقي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.450) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.202)، أي أن ما قيمته (0.202) من التغيرات في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير مستوى التوجه السوقي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.190) للتوجه بالزبائن، و(0.416) للتوجه بالمنافسين، و(0.197) للتكامل الوظيفي، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجه السوقي يؤدي إلى زيادة في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.190) ، و(0.416) ، و(0.197) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.760) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتوجه السوقي أثر موجب ومباشرعلى التزام العاملين في شركة الخطوط الجويـــة الملكيـــة الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات التوجه السوقي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H_{O2-1}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير المستقل	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
التوجه بالزبائن	0.357	0.128	12.004	0.729	1	0.001
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 12) أثر التوجه بالزبائن على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R **(0.357)** عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ **(0.128)**، أي أن ما قيمته **(0.128)** من التغيرات في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β **(0.729)**. وهذا يعنى أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في التوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة **(0.729)**. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (**12.004**). وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولي ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتوجه بالزبائن أثر موجب ومباشر على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O2-2}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير المستقل	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
التوجه بالمنافسين	0.437	0.191	19.373	0.712	1	0.000
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 13) أثر التوجه بالمنافسين على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للتوجه

بالمنافسين على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.437**) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (**0.191**)، أي أن ما قيمته (**0.191**) من التغيرات في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالمنافسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β (**0.712**). وهذا يعنى أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في التوجه بالمنافسين يؤدي إلى زيادة في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (**0.712**). ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (**19.373**). وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتوجه بالمنافسين أثر موجب ومباشر على التزام العاملين في شـركة الخطـوط الجويـة الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O2-3}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على إلتزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 14).

جدول (4 ــ 14) نتائج اختبار أثر التكامل الوظيفي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير المستقل	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
التكامل الوظيفي	**0.397**	**0.158**	**15.357**	**0.542**	**1**	**0.000**
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 14) أثر التكامل الوظيفي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R **(0.397)** عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ **(0.158)**، أي أن ما قيمته **(0.158)** من التغيرات في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في التكامل الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β **(0.542)**. وهذا يعنى أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في التكامل الوظيفي يؤدي إلى زيادة في التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة **(0.542)**. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت **(15.357)**. وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتكامل الوظيفي أثر موجب ومباشر على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H_{O3}: لا يوجد أثر موجب ومباشر ذو دلالة معنوية لالتزام العاملين علـــى أداء شـــركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ15).

جدول (4 ــ 15) نتائج اختبار أثر الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير المستقل	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الإلتزام	**0.356**	**0.126**	**11.868**	**0.264**	**1**	**0.001**
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R **(0.356)** عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ **(0.126)**، أي أن ما قيمته **(0.126)** من التغيرات في مستوى أداء شركة

الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير مستوى الالتزام، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (**0.264**)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الالتزام يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (**0.264**). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (**11.868**) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لالتزام العاملين أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنيـــة عنــد مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر التزام العاملين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) تم تقسيم الفرضية الرئيسة الثالثة إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H_{O3-1}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16) نتائج اختبار أثر الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

(الربحية)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.265	0.070	6.172	0.213	1	0.015
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 – 16) أثر الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للالتزام على ربحية شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.265**) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (**0.070**)، أي أن ما قيمته (**0.070**) من التغيرات في ربحية شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الالتزام، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β (**0.213**). وهذا يعني إن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في الالتزام يؤدي إلى زيادة في ربحية شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (**0.213**). ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (**6.172**). وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لالتزام العاملين أثر موجب ومباشر على ربحية شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O3-2}: لا يوجد أثر موجب ومباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 17).

جدول (4 ــ 17) نتائج اختبار أثر الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الحصة السوقية)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.407	0.166	16.306	0.314	1	0.000
					82	
					83	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــ 17) أثر الإلتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ومباشر للالتزام على الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R **(0.407)** عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ **(0.166)**، أي أن ما قيمته **(0.166)** من التغيرات في الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإلتزام، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β **(0.314)**. وهذا يعنى أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في الإلتزام يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة **(0.314)**. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت **(16.306)**. وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لالتزام العاملين أثر موجب ومباشر على الحصة السوقية لشركة الخطوط الجويـــة الملكيـــة الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H_{O4}: لا يوجد أثر موجب غير مباشر للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجويـــة الملكية الأردنية بوجود التزام العاملين كمتغير وسيط.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis للتحقق من وجود أثـــر للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود التزام العاملين، وكما هـــو موضح بالجدول (4 - 18).

يوضح الجدول (4 - 18) نتائج تحليل المسار لتأثير التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود التزام العاملين. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنيـــة بوجـــود إلتـــزام العاملين، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (21.193)، وهي ذي دلالة عند مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.910) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صـــحيح (الملائمـــة التامـــة). وبـــنفس الـــسياق بلـــغ مؤشـــر المواءمـــة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.952) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطـــأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكـــس التحليـــل العـــاملي التوكيـــدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتوجه الـــسوقي على الالتزام (0.671)، وهو ما يشير إلى أن التوجه السوقي يؤثر على الالتزام، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه السوقي من شانه توليد تأثير على الالتزام. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (0.635)، وهو ما يشير إلى أن الالتزام يؤثر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بعامل الالتزام مـــن شـــأنه توليد تأثير على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشر للتوجـــه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (0.743)، أي أن التأثير غير المباشر أعلى من التأثير المباشر الذي يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام كوسيط في تعزيز أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود الالتزام كمتغير وســـيط. إذ أن زيـــادة الاهتمام بالتوجه السوقي من قبل شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية في ظل وجود عامل الالتزام من شأنه تحسين مستوى الأداء لهذه الشركة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جـــزء مـــن أهـــداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتوجه السوقي أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكيـــة الأردنيـــة بوجود الالتزام كوسيط عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من تأثير كل مكون من مكونات التوجه السوقي المعتمدة في الدراســـة علـــى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام، تم إستخدام تحليل المسار،كما هـــو موضـــح بالجداول (4 - 19) ، (4 - 20) ، (4 - 21).

جدول (4 — 18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الإلتزام

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التاثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الاإلتزام	21.193	3.841	0.910	0.952	0.000	التوجه السوقي على الالتزام	0.671	0.743	0.000
						الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	0.635		

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

جدول (4 ـ 19)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الإلتزام

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التاثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
أثر التوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام	18.288	3.841	0.918	0.959	0.000	التوجه بالزبائن على الالتزام	0.639	0.776	0.000
						الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	0.635		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

يوضح الجدول (4 ــ 19) نتائج تحليل المسار لتأثير التوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثـر ذي دلالـة إحصائية للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام كوسـيط، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (18.288)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). فيما بلغت قيمـة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.918) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.959) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعـي لمتوسـطات الخطـأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مـساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليـل العـاملي التوكيـدي Confirmatory Factor Analysis أي الموائمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتوجه بالزبائن على الالتزام (0.639)، وهو ما يشير إلـى أن التوجه بالزبائن يؤثر على الالتزام، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه بالزبائن من شانه توليد تأثير على الالتزام. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكيـة الأردنيـة (0.635)، وهو ما يشير إلى أن الالتزام يؤثر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل الالتزام من شأنه توليد تأثير على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (0.776)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود الالتزام. إذ أن زيادة الاهتمام بالتوجه بالزيائن من قبل شركة الخطوط الجويـة الملكيـة الاردنية في ظل وجود عامل الالتزام من شأنه تحسين مستوى الأداء لهذه الشركة، وهي نتيجة عمليـة

تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبـل الفرضـية البديلة التي تنص على:

للتوجه بالزبائن أثر موجب غير مباشرعلى أداء شركة الخطوط الجويـة الملكيـة الأردنيـة بوجود الالتزام كوسيط عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول (4 ــ 20) نتائج تحليل المسار لتأثير التوجه بالمنافسين علـى أداء شـركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام كوسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجـود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (14.928)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). فيما بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.970) وهو مقـارب إلـى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقـارن Comparative Fit Index (CFI) (0.980) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجـذر التربيعـي لمتوسـطات الخطـأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة، وهو ما يشير إلى أن التوجه بالمنافسين يؤثر على الالتزام، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه بالمنافسين من شانه توليد تأثير على الالتزام. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (0.635)، وهو ما يشير إلى أن الالتزام يؤثر على أداء شـركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بعامل الإلتزام من شأنه توليد تأثير علـى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشر للتوجه بالمنافسين علـى أداء

شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (0.759)، وهذه النتيجة تشير إلـــى أن هنـــاك تـــأثيراً للتوجـــه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود الالتزام كوسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالتوجه بالمنافسين من قبل شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود عامل الالتزام من شأنه تحسين مستوى الأداء لهذه الشركة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتوجه بالمنافسين أثر موجب غير مباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنيـــة بوجود الالتزام كوسيط عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 — 20)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التاثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
أثر التوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام الفردي و المنظمي	14.928	3.841	0.970	0.980	0.000	التوجه بالمنافسين على الالتزام	0.695	0.759	0.000
						الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	0.635		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

جدول (4 — 21)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التاثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
أثر التكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام	18.407	3.841	0.941	0.925	0.106	التكامل الوظيفي على الالتزام	0.683	0.759	0.000
						الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	0.635		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

يوضح الجدول (4 ــ 21) نتائج تحليل المسار لتأثير التكامل الوظيفي علـــى أداء شـــركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الالتزام كمتغير وسيط. حيـــث أظهـــرت نتـــائج التحليـــل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكيـــة الأردنية بوجود الالتزام، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (18.407)، وهي ذي دلالة عند مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$). فيما بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.941) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلـــغ مؤشـــر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.925) وهو مقارب إلـــى قيمـــة الواحـــد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطـــأ التقريبـــي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.106) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا مـــا يعكـــس التحليـــل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للتكامل الوظيفي على الالتزام (0.683)، وهو ما يشير إلى أن التكامل الوظيفي يؤثر علـــى التـــزام العاملين، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتكامل الوظيفي من شانه توليد تأثير على التـــزام العـــاملين. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للالتزام على أداء شركة الخطـــوط الجويـــة الملكيـــة الأردنيـــة (0.635)، وهو ما يشير إلى أن الإلتزام يؤثر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكيـــة الأردنيـــة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل الالتزام من شأنه توليد تأثير على أداء شركة الخطـــوط الجويـــة الملكية الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطـــوط الجويـــة الملكية الأردنية (0.759)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود الالتزام. إذ أن زيادة الاهتمام بالتكامل الوظيفي مـــن

قبل شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية في ظل وجود عامل الالتزام كمتغير وسيط مـــن شـــأنه تحسين مستوى الأداء لهذه الشركة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

للتكامل الوظيفي أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكيـــة الأردنيـــة بوجود الالتزام عند مستوى دلالة (0.05)

الـــفـــصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5–1 الاستنتاجات

5–2 التوصيات

5-1 الاستنتاجات:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للتوجه السوقي بمكوناته التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ، والحصة السوقية)، والتأثير غير المباشر للتوجه السوقي بمكوناته على أداء شركة الخطوط شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ، والحصة السوقية) بوجود الالتزام كمتغير وسيط. وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

- ارتفاع مستوى التوجه بالزبائن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية حيث بلغت تقييمات العاملين للعبارات المتعلقة بالتوجه بالزبائن (5.96) وهذا يعني قريب جدا من مستوى الطموح البالغ (7).
- ارتفاع مستوى التوجه بالمنافسين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية إذ بلغت تقييمات العاملين للعبارات المتعلقة بالتوجه بالمنافسين (5.55) وهذا يعني قريب جدا من مستوى الطموح البالغ (7).
- ارتفاع مستوى التكامل الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، حيث بلغت تقييمات العاملين للعبارات المتعلقة للالتزام (4.85) وهذا يبين الإنخاض بالمقارنة مع التوجه بالزبائن والمنافسين.

- ارتفاع مستوى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية إذ بلغت تقييمات العاملين للعبارات المتعلقة بالتوجه بالمنافسين (5.51) وهذا يعني قريب جدا من مستوى الطموح البالغ (7).
- كان مستوى الأداء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) متوسطاً مقارنة بالمنافسين بقيم بلغت (4.73) للربحية ؛ و (4.70) للحصة السوقية.
- للتوجه السوقي أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتائج تتطابق وتتشابه نسبيا مع ما توصل إليه الباحثين في الدراسات التي أنجزوها ومنها دراسة (Morgan, et..al, 2009) والتي بينت ان التوجه السوقي له اثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات، ودراسة (Bhuian, 2007) والتي أشارت إلى أن للتوجه السوقي دالة إيجابية على أداء الإعمال. ودراسة (Jain & Bhatia, 2007) والتي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة؛ وجودة المنتج؛ ونجاح المنتج الجديد؛ ورضا العملاء أعلى. ودراسة (Nogai & Ellis,1998) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتوجه السوقي على الأداء ويجب على الإداريين تبني ثقافة التوجه بالسوق، وأن يكونوا أكثر تركيزا على توجه العملاء والمنافسين والتنسيق بين الأقسام الوظيفية كاملة. مع الأخذ بنظر الاعتبار اختلاف البيئة التسويقية وبمجالات التطبيق في حقول أخرى، فان توافق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة يعد خطوة علي طريق إثبات فاعلية التوجه السوقي في تأثيرها بشكل واضح على رفع أداء المنظمات وفي مختلف إبعاده كالحصة السوقية والربحية.

- لا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكيـــة الأردنيـــة (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهو ما تعارض مع العديد من الدراسات التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة، حيث أثبتت وجود أثر للتوجه بالزبائن على أداء المنظمـــات باختلاف أنشطتها. ومنها دراسة (Serdar, 2008) التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لتلك الفنادق المدروسة.
- وجود تأثير للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية عند مستوى دلالة (0.05). وهو أيضاً ما تطابق مع الدراسات السابقة من حيـــث وجود تأثير للتوجه بالمنافسين على اداء المنظمات كالربحية والحصة السوقية، وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (Morgan, et..al, 2009) التي بينت ان التوجه السوقي له اثر مباشر على عائد الـــسوق المعتمد على الموجودات، ودراسة (Bhuian, 2007) التي أشارت إلى أن للتوجه السوقي دالة إيجابية على أداء الإعمال. ودراسة (Jain & Bhatia, 2007) والتي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة؛ وجودة المنتج؛ ونجاح المنتج الجديد؛ ورضا العملاء أعلى. ودراسة (Nogai & Ellis,1998) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتوجه السوقي على الأداء ويجب على الإداريين تبني ثقافة التوجه بالـــسوق، وأن يكونوا أكثر تركيزا على توجه العملاء والمنافسين والتنسيق بين الأقسام الوظيفية كاملة.
- وجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجويـــة الملكيـــة الأردنيـــة (ربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا ما أكد عليه أغلب الدراســـات الـــسابقة بوجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء المنظمات من حيث الربحية والحصة السوقية

بغض النظر عن طبيعة انشطة المنظمات. وهذه الدراسة تتطابق مع نتائج دراسة (Jaworski and Kohli, 1993) التي بينت أن العلاقة بين التوجه السوقي والأداء قوية والتي تظهر من خلال السياقات البيئية المتضمنة الدرجات العالية للاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي، ودراسة (Nogai & Ellis,1998) التي أوضحت أن للتوجه بالسوق أثراً إيجابياً على الأداء، ويجب على الإداريين تبني ثقافة التوجه بالسوق، وأن يكونوا أكثر تركيزا على توجه العملاء والمنافسين والتنسيق بين الأقسام الوظيفية كاملة. ودراسة (Jaquin, et..al,2005) التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والأداء السوقي. ودراسة (Ge & Ding, 2005) التي توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء. ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء له علاقة ارتباط قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

- للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل الوظيفي) أثر موجب ومباشرعلى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذا ما تطابق مع نتيجة دراسة (Jaworski and Kohli, 1993) التي بينت أن التوجه السوقي وبشكل كلي بأداء الأعمال، وبالعاملين، وبالالتزام التنظيمي.
- للالتزام أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهو ما تطابق مع دراسة (Raggio & Folse, 2009) التي بينت ان هناك دوراً للالتزام على النتائج الإيجابية وأن الالتزام الفعال له دور كبير في توجيه النتائج الإيجابية للمنظمة.

• للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل الوظيفي) أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحصة السوقية) بوجود الالتزام عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (Morgan, et..al, 2009) التي توصلت الى ان التوجه السوقي له اثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات، وان قدرات التسويق لها اثر مباشر على كل من العائد المعتمد على الموجودات وأداء المؤسسة المتوقع، وان القدرات التنظيمية والتوجه السوقي هي مصادر هامة للميزة التنافسية، كما أن التوجه السوقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الاداء المؤسسي المتميز. ودراسة (Van Zyl & Helm, 2007) التي اوضحت أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الريادية والتوجه السوقي، والتوجة التسويقي وأداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً دالاً معنوياً للقيادة الريادية والتوجه السوقي معاً على التوجه التسويقي وأداء الشركات السياحية الصغيرة الحجم. ودراسة (Erdil, 2006) التي بينت أن هناك علاقة معنوية بين كل من أبعاد التوجه السوقي والإبداع المنظمي والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه السوقي في توجيه الإبداع المنظمي وبالتالي زيادة الأداء الإبداعي. ودراسة (Sin,et..al, 2005) التي أشارت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين التوجه بالسوق والتوجه التسويقي العلاقاتي مع أداء الشركات. ودراسة (Sinkovics & Roath, 2004) التي بينت أن هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاضعة للدراسة. ودراسة (Rajdeep, et..al, 2001) التي أوضحت أن التوجه السوقي يؤثر ايجابا في أداء الشركات قبل الازمة والمؤسسات التي كانت ذات مستوى أداء عالٍ قبل الأزمة تميل لأن تكون بمستوى أفضل بعد الأزمة وان للمرونة الاستراتيجية اثار ايجابية على اداء

المؤسسة بعد الأزمة والتي تعزز شدة المنافسة وتحقق هلامية التكنلوجيا والطلب وأن التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية تكمل بعضها في قدرتها على مساعدة المؤسسات للتعامل مع الأوضاع البيئية المحيطة.

5-2 التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- التأكيد على أهمية التوجه السوقي من خلال اتباع استراتيجيات معينة لتعزيز مستوى أداء المنظمات على المدى البعيد. حيث ان التوجه السوقي بمكوناته الثقافية والمعتمدة في دراستنا الحالية أوضحت أثراً على الأداء، وهو ما تطابق من الدراسات السابقة وبهذا من المفترض على شركة الخطوط الجوية الملكية تعزيز ثقافة التوجه السوقي.
- توصي الباحثة بضرورة التوجه بالزبائن والحفاظ عليه، حيث يتطلب من شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن وبالذات فئة رجال الأعمال.
- الاهتمام بالتوجه بالمنافسين ومحاولة التعرف على تحركاتهم لمعرفة الوسائل المستخدمة من قبلهم في إستقطاب الزبائن. وهو ما انعكس بنتائج الدراسة حيث إن الاهتمام بتوجه المنافسين يعطي شركة الخطوط الجوية الملكية إمكانية ومعرفة بالاستراتيجيات المتبعة وتطوير استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين العاملين بقطاع الطيران، وأبرزهم الخطوط الجوية التركية ؛ وخطوط الإتحاد الجوية ؛ والخليجية ؛ والخطوط الجوية القطرية ؛ والخطوط الجوية اللوفتهانزية.

- الاهتمام بمضامين التكامل الوظيفي الداخلي من حيث عمل كافة الإدارات داخل شركة الخطوط الجوية الملكية بشكل تكاملي وتبادل المعلومات عن الزبائن بين كافة الإدارات والاقسام بحرية كبيرة وذلك لتحقيق مستويات اداء عالية، وذلك لأن نتيجة التقييم من وجهة نظر العاملين كان أقل من أبعا دالتوجه السوقي الاخرى.
- التأكيد على الالتزام سواء على مستوى العاملين أو على مستوى شركة الخطوط الجوية الملكية لما له من دور كبير في العلاقة بين التوجه السوقي بمتغيراته وتحقيق مستويات أداء عالية. وهو ما أثبتته الدراسات السابقة من حيث الدور الكبير للالتزام في تعزيز الأثر بين التوجه الـسوقي والأداء بإختلاف أبعاده.

كما توصي الباحثة:

- بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالتوجه السوقي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاعـات أخرى.
- بإجراء دراسة تتعلق بتأثير التوجه السوقي على الأداء بوجود المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. البري، أماني، (**2005**)، "تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والاداء التسويقي للمنظمة" **أطروحة دكتوراة غير منشورة،** جامعة عين شمس،القاهرة.
2. جواد، عدنان كاظم، (2003)، " أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء: دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،** المجلد السادس، العدد الثاني.
3. الخشالي، شاكر جارالله، (2003)، "اثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الاردنية الخاصة"، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية** المجلد (6)، العدد الاول: 217
4. خضير، نعمة عباس ، والنعيمي، عدنان تايه ، والنعيمي، فلاح تاية، (1996)، " الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية،** العدد (31): 75.
5. زايد، محمد(2002)، "**الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل**" بحث منشور، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد 368، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. الزعبي، فايز والضمور، هاني، (1999)، "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن"، **مؤتة للبحوث والدراسات،** المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
7. السعدي،أمين (2000)، "العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني"، **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة اليرموك: الأردن.
8. شفيق، منى، (2005)، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة.
9. شقير،اماني(2005)،" تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل " **رسالة دكتوراة غير منشورة** ، جامعة الإسكندرية، مصر.

10. الصحن، محمد، (1998)"مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات المصرية: دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة به"**مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ،جامعة الإسكندرية العدد الأول،المجلد 35: 263–313.

11. عبد الرازق، سعاده، (1998)، "**السلوك التنظيمي** "، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى.

12. الفضلي، فضل مصباح، (1997)، " علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، **مجلة الادارة العامه**، معهد الادارة العامه، الرياض، المجلد (37): 79.

13. الموسوي، محمد عبد، (2000)، "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي"، **اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد: العراق.

14. يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999)، " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية : دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39 ، العدد 3: 492.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), “Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National”, **Global Journal of Business Research**, Vol.4, No.2: 1- 9.

2. Allen, Natalie J & Meyer, John P., (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63:1-18.

3. Anderson, Eugene W., Fornell, Claes and Lehmann, Donald R., (1994),"Customer satisfaction, market share, and profitability," Journal **of marketing**, Vol.58: 53-66.

4. Anwar, Syed Aziz, (2008), “A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation”, **International journal of Management**, Vol. 25, No. 1:186-197.

5. Armario, Ruize,(2008), “Market Orientation and Internationalization in Small Medium-Sized Enterprisers”, **Journal of Small Business Marketing**, Vol.46.

6. Beth Davis-Sramek; Cornelia Droge; John T. Mentzer and Matthew B. Myers, (2009), “Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction?”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.37:440 – 454.

7. Bhuian, Shahid N., (2007), “Market Orientation-Performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia”, **Working Paper**.

8. Brettel, Malte; Andreas Engelen; Florian; Heinemann and Pakpachong Vadhanasindhu, (2008), “Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison”, **Journal of International Marketing**, Vol. 16, No. 2: 84–119.

9. Byron, Sharp, (2002),"Marketing Orientation: More than Just Customer Focus" **International Journal of Wine Marketing**, Vol.3, No.1: 20-25.

10. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "**The Strategic Management Process**", 3rd-Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.

11.Chandra, Prasama, (1997), "Financial Management: Theory and Practice", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.

12.Eccles, Robert. G., (1991), "The performance measurement manifesto", **Harvard Business Review**, Vol.69, No.1: 131.

13.Ellis, Paul D., (2005), "Market orientation and marketing practice in a developing economy", **European Journal of Marketing**, Vol. 39 No. 5/6: 629 - 645.

14.Erdil, (2006), "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance", **Journal of Global Business and Technology**, Turkey: 1-11.

15.Farzad, Atousa; Nasim Nahavandi and Albert Caruana, (2008), "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks", **American Journal of Applied Sciences**, Vol.5, No. 11: 1480-1486.

16.Furrer, Olivier ; Maria Tereza Alexandre ; D. Sudharshan, (2007), " The impact of resource-strategy correspondence on marketing performance—financial performance tradeoffs", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 15, No. 2 & 3 : pages 161 - 183

17.Ganesan S. (1994), "Determinats of long-term orientation in buyer-seller relationship", **Journal of Marketing**, Vol.58 No.2:1-19.

18. Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), "Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms", **Journal of Global Marketing**, Vol. 18(3/4): 115-142.

19. Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B.E.M. (1995). "An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment", **Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy**, Cergy (France): 351-371.

20.Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Scheer, L.K. and Kumar, N, (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a transatlantic study", **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 13: 303-317.

21.Halpern,(2006)" Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas" **PhD Thesis**, Cranfleld University, School of Engineering Human Factors and Air Transport Air Transport Group, Cranfleld

22.Hooley, G., Fahy, J., Greenley, J. and Beracs, J. (2003), "Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe", **European Journal of Marketing**, Vol. 37 No. 1/2:86.

23.Hoque, Z. and W. James, (2000), "Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance", **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 12: 1-17.

24. Hult, GT, Ketchen DJ Jr, and Slater SF., (2005), "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No.12: 1173–1181.

25. Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms" **Vision**, Vol. 11, Issue 1: 15-33.

26. Joaquin, Aldas-Manzano; Ines, Kuster and Natalia Vila, (2005), “Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis”, European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.4: 437-452.

27. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), “Market orientation: antecedents and consequences”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, July: 53-70.

28. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996), “Market orientation: review, refinement, and roadmap”, **Journal of Market-focused Management**, Vol. 1 No. 2: 119-135.

29. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "**Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts: 68-69.

30. Kara, Ali; John E. Spillan, and Oscar W. DeShields, Jr, (2005), “The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale”, **Journal of Small Business Management**, Vol.43, No.2: 105–118.

31. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993), “MARKOR: a measurement of market orientation”, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXX, November: 467-477.

32. Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. , (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, Vol.54, April: 1-18.

33. Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1995), “The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment”, MSI **Working Paper**, Report No. 94-115.

34. Lynch, R., (2000), “**Corporate Strategy**”, 2nd ed., prentice-Hall, Inc.

35. Macmenamin, J., (1999), "**Financial Management**", 1st ed., Rout ledge pub.

36. Margan, Robert E & Strong, Carolyn A., (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation", **European Journal of Marketing**, Vol. 32 No. 11/12: 1051-1073.

37. Morgan, R.M. and Hunt, S.D, (1994), "The Commitment – Trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58(3): 20-38.

38. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, 30: 909–920.

39. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", **Journal of Marketing**, Vol. 54 No. 4: 20-35.

40. Ngai, Jimmy Chan Hung & Ellis, Paul, (1998), "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", **International Marketing Review**, Vol.15, No.2: 119-139.

41. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 71: 79–93.

42. Perry, M.L. and Shao, A.T. (2002), "Market orientation and incumbent performance in dynamic market", **European Journal of Marketing**, Vol. 36 No: 9/10: 1140.

43. Pleshko, Larry P & Heiens, Richard A, (2008), "The contemporary product-market strategy grid and the link to market orientation and

profitability”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol. 16, No. 2, March: 108-114.

44. Raggio, Randle D. and Folse, Judith Anne Garretson, (2009), “Gratitude works: its impact and the mediating role of affective commitment in driving positive outcomes”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 37: 455-469.

45. Rajdeep, Grewal and Tansuhaj P., (2001),”Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility”, **Journal of Marketing**, 2, 65:67-80.

46. Rapp, A. Schillewaert, N. Hao, A.W., (2008), “The Influence of Market Orientation on E-Business Innovation and Performance: The Role of the Top Management Team”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 16, No. 1: 7-26.

47. Satyendra, Singh, (2009), “How Market Orientation and Outsourcing Create Capability and Impact Business Performance”, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 51, No. 5: 457-471.

48. Serdar, Vural Oktem, (2008), “Market Orientation and Business Performance In Hotel Industry”, **Working Paper**: 778-787.

49. Sin, Leo Y.M, Alan C.B. Tse; Oliver H.M. Yau; Raymond P.M. Chow and Jenny S.Y. Lee, (2005), “Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type”, **Journal of International Marketing**, Volume.13, No. 1: 36-57.

50. Singh, Rajesh, (2006), “Market orientation and service performance in libraries: An unexplored relationship”, **Working Paper**: 1-16.

51. Sinkovics, Rudolf R & Roath, Anthony S., (2004), “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships”, **Journal of Business Logistics**, Vol.25, No.2: 43-64.

52. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), “Market orientation and the learning organization”, **Journal of Marketing**, Vol. 59 No. 3: 63-74.

53. Uncles, Mark,(2000), "Market Orientation", **Australian Journal of Management,** Vol. 25, No.2: i-ix.

54. Van Zyl, H.J.C & Helm, B. Mathur, (2007), “Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa’s small tourism business performance”, **S.Afr.J.Bus.Manage**, 38(2): 17-24.

55. Veccbio, Robert P., (1991), "**Organizational Behavior** " Orlando, the Dryden Press.

56. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), “Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches”, **Academy of management review**, Vol. 11, No.4: 804.

57. Webster, F.E. (1992), “The changing role of marketing in the corporation”, **Journal of Marketing**, Vol. 56 No. 4: 1-17.

58. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), “**Strategic Management and Business Policy**”, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

59. Zaltman, Moorman, C., G., & Deshpande, R. (1992), “Relationships between Providers and Users of market research: The dynamics of trust within and between organizations.” **Journal of Marketing Research**, 29, August: 314-28.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ. د. محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ. د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	أ. د. حميد عبد النبي الطائي	تسويق	جامعة الزيتونة الأردنية
4	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
5	د . زاهد السامرائي	تسويق	جامعة البترا
6	د . يونس مقدادي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
7	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

ملحق (2)

أداة الدراسة

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

25 سنة فأقل	☐	من 26 – 35 سنة	☐
من 36 – 45 سنة	☐	46 – 55 سنه	☐
من 56 – 65 سنة	☐	66 سنه فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

توجيهي	☐	دبلوم كلية مجتمع	☐
بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ـــ 10 سنوات	☐
من 11 ـــ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) عدد سنوات الخدمة في قطاع شركات الطيران

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ـــ 10 سنوات	☐
من 11 ـــ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

التوجه السوقي								
ت	الفقرة	بدائل الإجابة						
		أتفق كلياً	أتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
التوجه بالزبائن								
1	تعد الأسعار بالنسبة لزبائننا ميزه هامه جدا	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	تهتم شركتنا بمقترحات وشكاوى الزبائن لأنها تمكننا من تأدية اعمالنا بشكل صحيح	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	تعد خدمات ما بعد البيع جزء من استراتيجية جذب الزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	في سبيل تركيزنا على الخدمة المقدمة فإننا نهتم بقنوات التوزيع المحدده بهدف تقديم خدمه مميزه للزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	يحمل مفهوم البيع والتسويق في شركتنا نفس المعاني والدلالات	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	تلتزم شركتنا إلتزام تام وقوي بزبائنها الموالين	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	تقوم شركتنا وبشكل مستتمر بالبحث عن وسائل توليد القيمة للزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	تقوم شركتنا بتقديم خدمات خاصه لشريحه خاصه (VIP) من الزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	تقوم شركتنا بالتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	وضع شركتنا الحالي أفضل بسبب قوة المبيعات لدينا	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	تعتبر وظيفة التسويق في شركتنا من اهم الوظائف لأنها تساهم في تعزيز الخدمه للزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	تولي شركتنا إهتمام كبير بتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	تحدد جودة خدماتنا بما يحقق رضا الزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ت	الفقرة	بدائل الإجابة						
		أتفق كلياً	أتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
التوجه بالمنافسين								
14	تعمل الإدارات التسوقية بشكل منتظم على برامج التسويق للمنافسين	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	يقضي مندوبو المبيعات وقتاً كافياً في مراجعة وجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	تقوم إدارة التسويق بتوثيق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة التي تلبي حاجات الزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	تستجيب الشركة بسرعة لنشاطات وأفعال المنافسين التي تؤثر على حصتها السوقيه	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	تناقش الإدارة العليا مع الأدارات التسوقيه بشكل مستمر برامج ونشاطات المنافسين في السوق	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	يتم استهداف الزبائن من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
التكامل الوظيفي								
20	المعلومات السوقية يجرى تشاطرها (تقاسمها) مع كل أقسام الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	تعمل كافة الإدارات والأقسام داخل الشركة بشكل تكاملي للمساهمة في ايجاد قيمة أعلى للزبائن	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	يتم تبادل المعلومات عن الزبائن بين كافة الإدارات والاقسام المختلفة داخل الشركة بحرية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	تساهم كافة الأقسام في الشركة بصياغة الخطط التسويقية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	تسعى الشركة الى تحقيق تكامل الأنشطة بين الإدارات والأقسام العاملة بها	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	يتفاعل العاملين في قسم التسويق بشكل دائم مع بقية أقسام الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	للعاملين في قسم التسويق بشركتنا دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	تقتصر الوظيفة التسويقية في شركتنا على قسم التسويق	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	يعتبر التسويق في شركتنا فلسفة توجيهية قيادية لكامل اعمال شركتنا	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ت	الفقرة	بدائل الإجابة						
		أتفق كلياً	أتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا أتفق إطلاقاً
الإلتزام								
29	يشعر الموظفون في شركتنا بإرتباط مستقبلهم بشكل عميق بمستقبل الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	يرتبط الموظفون في شركتنا بروابط قوية ومتينة مع الأداره	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	لدى موظفينا استعداد لتقديم التضحيات الشخصيه من اجل الشركه	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	يشعر العاملون بالفخر لأنتمائهم لهذه الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33	غالباً ما يسعى الموظفون لتقديم جهود طيبه اكثر لضمان إزدهار الشركة	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	يوجد التزام عالي من قبل العاملين تجاه الشركه	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	يوجد تعلّق كبير لدى العاملين بالشركه في تأدية المهام والواجبات الموكله اليهم	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ت	الفقرة	بدائل الإجابة						
		أكثر بكثير	أكثر	أكثر بعض الشيء	مشابه	اقل بعض الشيء	أقل	أقل بكثير
الاداء								
36	معدل الربحيه قياسا بالمنافسين	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐